



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“ANÁLISIS DE LA CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN BASE AL MODELO
SECI EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA DE UNIVERSIDADES PRIVADAS DE
LIMA”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración
con mención en Dirección de Empresas que presenta:

Marco Antonio Diaz Ayon

Asesora: Varinia Bustos Alvarez

Lima – Perú

Marzo 2019

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. Descripción de la situación problemática	8
1.2. Formulación del problema.....	9
1.2.1. Problema general	10
1.2.2. Problema específico	10
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Justificación de la investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Bases teóricas	12
2.1.1. El Conocimiento	12
2.1.1.1. Datos	12
2.1.1.2. Información	13
2.1.1.3. Conocimiento	14
2.1.2. Gestión del conocimiento	17
2.1.3. Medios, matriz de medios y procesos de gestión del conocimiento.....	19
2.1.3.1. Medio 1: Personas	19
2.1.3.2. Medio 2: Tecnología de información	20
2.1.3.3. Medio 3: Cultura organizacional	20
2.1.4. Modelo de creación del conocimiento SECI	20
2.1.4.1. Conocimiento tácito.....	20
2.1.4.2. Conocimiento explícito	21
2.1.4.3. El modelo SECI.....	21
2.1.4.4. Socialización	22
2.1.4.5. Exteriorización.....	22
2.1.4.6. Combinación	22

2.1.4.7.	Interiorización	22
2.1.5.	Otros modelos de gestión del conocimiento	23
2.1.5.1.	Modelo de KPGM Consulting	24
2.1.5.2.	Modelo de Arthur Andersen	24
2.1.5.3.	Modelo “sociotécnico”:	24
2.1.5.4.	Modelo dinámico de rotación del conocimiento.....	25
2.1.5.5.	Modelos en función del tipo de trabajo	25
2.1.5.6.	Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	25
2.1.5.7.	Modelo de Bustelo y Amarilla para la GC	25
2.1.5.8.	Modelo de integración de tecnología de Kerschberg	26
2.2.	Antecedentes de la investigación.....	27
2.3.	Contexto.....	28
2.4.	Hipótesis	28
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		29
3.1.	Diseño de la investigación.....	29
3.2.	Población y muestra.....	30
3.2.1.	Población objetivo	30
3.2.2.	Método de muestreo	30
3.2.3.	Tamaño de la muestra.....	30
3.3.	Método de recolección de datos	30
3.3.1.	Instrumento de medición	30
3.3.2.	Cuestionario de medición	31
CAPITULO IV PRUEBA PILOTO.....		38
4.1.	Determinación de la prueba piloto.....	38
4.2.	Validación del instrumento por expertos.....	38
SOCIALIZACIÓN		40
EXTERIORIZACIÓN		42
COMBINACIÓN		43
INTERIORIZACIÓN.....		45
4.3.	Desarrollo de la prueba piloto	48

4.4.	Confiabilidad del instrumento	48
4.5.	Resultados preliminares de la prueba piloto	51
4.5.1.	Objetivo general.....	51
4.5.2.	Resultado del objetivo específico 1	52
4.5.3.	Resultado del objetivo específico 2	53
4.5.4.	Resultado del objetivo específico 3	54
4.5.5.	Resultado del objetivo específico 4	55
4.5.6.	Resultado del objetivo específico 5	56
4.5.7.	Resultado del objetivo específico 6	57
4.5.8.	Resultado del objetivo específico 7	58
4.6.	Comprobación e hipótesis	59
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES		60
CAPÍTULO VI: Bibliografía		63
ANEXOS		67

RESUMEN

En los últimos años existe un interés por parte de las organizaciones por gestionar el conocimiento debido a que es un recurso muy importante del cual se pueden obtener beneficios y ventajas competitivas dentro de un mundo globalizado y donde el uso de las tecnologías cumple un rol protagónico.

Son varias las empresas y sectores que han desarrollado o iniciado procesos de Gestión del Conocimiento, lo que les ha permitido desarrollar un alto grado de experiencia en esta área.

En ese sentido, el presente estudio tiene como propósito, mediante el modelo de conversión del conocimiento SECI, propuesto por los doctores Nonaka y Takeushi, conocer como el conocimiento individualizado en cada una de las personas que forman parte del área de tecnología de las universidades pasan por diferentes fases para convertir el conocimiento tácito a un conocimiento explícito y como esta transformación del conocimiento mediante actividades e interacciones con otros individuos de la organización permite la propuesta de proyectos o mejoras en los servicios que generen valor a la organización.

Para la investigación se revisó la literatura para identificar las actividades que se pueden realizar en cada una de las fases de conversión del conocimiento, además, se realizó la recolección de datos a través de encuestas con medición en escala de Likert y análisis estadístico para determinar la prueba de las hipótesis planteadas.

Palabras clave:

Gestión de conocimiento, Modelo SECI, Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización, Conversión del conocimiento.

ABSTRACT

In recent years there is an interest from organizations to manage knowledge due to it is a very important resource from which you can obtain benefits and competitive advantages can be obtained within a globalized world and where the use of technologies plays a leading role.

There are several companies and sectors that have developed or initiated Knowledge Management processes. This has allowed them to acquire a high degree of experience in this area.

In this sense, the present study has as purpose, through the SECI knowledge conversion model, proposed by Nonaka and Takeushi doctors, to know how the individualized knowledge in each one of the people that form part of the technology area of the universities pass by different phases to convert tacit knowledge to an explicit knowledge and how this transformation of knowledge through activities and interactions with other individuals of the organization allows the proposal of projects or improvements in the services that generate value to the organization.

For the research, the literature was reviewed to identify the activities that can be carried out in each of the knowledge conversion phases. In addition, the data collection was done through surveys with Likert scale measurement and statistical analysis to determine the test of the hypotheses.

INTRODUCCIÓN

Nahapiet y Ghoshal (1998), mencionan que las ventajas competitivas son un resultado de la obtención, creación, almacenamiento y transmisión del conocimiento. Por otro lado, Drucker (1993), Black y Synan (1997), sugieren que las empresas en un futuro serán competitivas si hacen un uso adecuado de la información y conocimiento. Estas actividades van a permitir que las empresas puedan generar activos intelectuales aportando ventajas competitivas. Por lo expuesto, las empresas deben tener la capacidad de poder identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar eficientemente el conocimiento de cada individuo y grupos que conforman la organización, con la finalidad de poder resolver problemas y mejorar los procesos y/o servicios de tal manera que puedan aprovechar las oportunidades del negocio. (Serradell & Perez, 2003).

Nonaka y Takeushi consideran que el intercambio de conocimiento de experiencias entre los individuos determina la calidad de cada proceso de producción del conocimiento, el modelo de gestión propuesto por los autores en 1995, está conformado por la socialización, exteriorización, combinación e interiorización denominado modelo SECI.

Este modelo propuesto por los autores, permite gestionar el conocimiento en las áreas de tecnología de las universidades privadas, conlleva al desarrollo de una encuesta que será aplicada entre los miembros que laboran en las áreas de TI.

El aporte de esta investigación consta de los siguientes capítulos: Capítulo I: Planteamiento del problema, descripción de la situación problemática, Formulación del problema, Problema general y específicos, Capítulo II: Marco teórico, bases teóricas, antecedentes de la investigación y contexto de la investigación, Capítulo III: Metodología: Diseño de la investigación, población y muestra, población objetivo, método de muestreo, tamaño de la muestra, método de recolección de datos, instrumento de medición y método de análisis de datos. Capítulo IV: Prueba Piloto: Validación de instrumento por expertos, desarrollo de la prueba piloto y resultados preliminares de prueba piloto, Capítulo V: Conclusiones, Capítulo VI. Referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

En los últimos años ha surgido un interés en las organizaciones por gestionar el conocimiento, este interés obedece a un conjunto de factores que se han manifestado en los últimos años, entre los que destacan la globalización, la generalización del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la importancia que se da en las organizaciones por administrar el conocimiento. Este interés por gestionar el conocimiento no surgió de la nada sino que tiene raíces más profundas en disciplinas más tradicionales como son la economía o la gestión de la información (Canals, 2003).

En la actualidad, tanto el conocimiento como la información son considerados recursos muy importantes para las organizaciones, tan importantes, como los activos tangibles, en ese sentido, el conocimiento entrega ventajas competitivas sostenibles, sobre todo, en economías donde lo único cierto es la incertidumbre. Por ello, cada vez un mayor número de empresas se están dando cuenta que la creación y transferencia del conocimiento son imprescindibles para el éxito en esta era denominada sociedad del conocimiento (Nonaka & Takeushi, 1995).

Davenport & Klahr (2009) y Chang, Hung, Yen, & Tseng, (2009), afirman que la ventaja competitiva no solo depende del acceso a la información, sino además del desarrollo y calidad del conocimiento que las organizaciones ejecuten en sus procesos del negocio. Por lo que, “el conocimiento se ha vuelto ‘el’ recurso, en vez de ser sólo un recurso, lo que hace que la nueva sociedad sea única en su clase” (Nonaka & Takeushi, 1995).

Hay varias empresas que están empezando a gestionar el conocimiento, la Universidad no está alejado de ello, por un lado, es un actor activo del cambio como generador y transmisor de conocimiento, y por otro, necesita innovar sus procesos de gestión, de enseñanza e investigación y poder afrontar las exigencias de la evolución. Aquellas que sean capaces de interpretar de manera correcta las nuevas formas de aportar valor que la sociedad exige, serán muy virtuosas, sin embargo, llevará al fracaso aquellas que no sepan encontrar su nueva posición.(Laviña Orueta & Mengual Pavón, 2008).

El proceso de gestionar el conocimiento no es fácil dado que su complejidad radica en identificar, valorar e implementar el conocimiento pertinente para poder obtener una ventaja

competitiva en el mercado (incluyendo los procesos de gestión interna). (Ahmad, Madhoushi, & Yusof, 2011).

Otras razones importantes por la que gestionar el conocimiento es complejo, se debe a que son procesos multidisciplinarios, puesto que debe incluir procesos estratégicos, culturales, organizativos e incluso de tecnología de manera simultánea, donde todos los actores y procesos deben brindar insumos que aporten a una implantación exitosa de gestión del conocimiento.

1.2. Formulación del problema

En las universidades, una de las áreas que engrana la tecnología de información con la gestión del conocimiento son los Departamentos de Informática y Sistemas. Esta área provee de información y de herramientas útiles para poder manipularla. Es el departamento que, soportado por equipos de cómputo, es capaz de convertir los datos en información, además, de satisfacer necesidades computacionales a los miembros de la empresa y es el responsable de ofrecer soluciones tecnológicas y los equipos necesarios para la implementación. (Kennet C. & Jane P., 1996).

Existen diferentes roles dentro del área de tecnología y dependerá de la estructura de la organización, pero en líneas generales, se cuenta con un gerente del área de tecnología, quien será el responsable de dirigir las labores que deben realizar los trabajadores del área de TI, además de garantizar la disponibilidad, continuidad y seguridad de los datos. El arquitecto de redes son los responsables de configurar y evaluar los sistemas de redes del área local, internet, como también brindar la seguridad a la información. El gerente de proyectos, es el responsable de establecer los cronogramas para los proyectos de tecnologías de información y también coordinar el tipo de proyecto desde el desarrollo hasta su implementación. Otro miembro es el arquitecto de sistemas de información y es el responsable de ayudar a que las empresas funcionen eficientemente y puedan alcanzar los objetivos estratégicos. El arquitecto de software es el profesional que desarrolla, crea y modifica, software de aplicación general o especializada, además de analizar las necesidades de los usuarios y desarrollar soluciones de software.

Los integrantes del área de tecnología de información dentro de una organización, cumplen un rol estratégico, pues tienen la responsabilidad de brindar las herramientas tecnológicas que soporten y aseguren la continuidad de la información. Por otro lado, en un mundo globalizado, donde las tecnologías avanzan a pasos agigantados, el área de tecnología

debe constantemente brindar soluciones tecnológicas y mejora en los servicios que le puedan brindar a las organizaciones ventajas competitivas.

En ese sentido, el área necesita contar con un modelo de gestión del conocimiento que brinde la oportunidad de poder adoptar, transferir y mejorar continuamente sus activos intelectuales, dado que dentro de sus principales funciones es brindar soluciones y soporte tecnológico que faciliten la integración de distintos procesos que componen la cadena de valor permitiendo compartir, crear e incrementar el conocimiento.

Por lo anterior expuesto, este estudio contempla a partir del modelo SECI identificar si las fases del modelo aportan al área de tecnología en el desarrollo de nuevos proyectos o mejora de los servicios.

1.2.1. Problema general

¿Existe conversión del conocimiento empleando el modelo SECI en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima?

1.2.2. Problema específico

¿Cómo se da la conversión del conocimiento en las fases del modelo SECI, cuando se interactúa con los jefes y/o coordinadores para proponer proyectos?

¿Cómo se da la conversión del conocimiento en las fases del modelo SECI, cuando se interactúa con los compañeros para proponer proyectos?

¿Cómo se da la conversión del conocimiento en las fases del modelo SECI, cuando se interactúa con los usuarios para proponer proyectos?

¿Cómo se da la conversión del conocimiento en las fases del modelo SECI, cuando se interactúa con los jefes y/o coordinadores para proponer mejora en los servicios?

¿Cómo se da la conversión del conocimiento en las fases del modelo SECI, cuando se interactúa con los compañeros para proponer mejora en los servicios?

¿Cómo se da la conversión del conocimiento en las fases del modelo SECI, cuando se interactúa con los usuarios para proponer mejora en los servicios?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Describir el modelo de conversión de conocimiento SECI en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la conversión del conocimiento en las fases de socialización, exteriorización, combinación e interiorización en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima.
- Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de proyectos.
- Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los compañeros del área para la propuesta de proyectos.
- Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los usuarios para la propuesta de proyectos.
- Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de mejora de servicios.
- Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los compañeros del área para la propuesta de mejora de servicios.
- Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los usuarios para la propuesta de mejora de servicios.

1.4. Justificación de la investigación

La gestión del conocimiento en las organizaciones ha tomado un rol protagónico en los últimos años, pues permite generar valor y ventaja competitiva en las organizaciones. Las organizaciones deben aprovechar y permitir que el conocimiento de cada uno de los miembros de la organización, pueda ser exteriorizado. De esa manera el conocimiento tácito se convierte en un conocimiento explícito. El modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeushi, permite que, a través de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización, el conocimiento se vaya incrementando de tal forma que el conocimiento que está en cada individuo se pueda convertirse en un conocimiento organizacional.

Este modelo, aplicado al área de tecnología de las universidades, permite que, mediante la interacción con diferentes actores de las empresas, se pueda adquirir conocimiento, de tal manera que permita la propuesta de nuevas tecnologías o la mejora en las ya existentes, puesto que ayuda a las organizaciones estar vigentes, más aún, en una época donde las tecnologías avanzan rápidamente y la exigencia de los usuarios cada vez es mayor.

La investigación permitirá conocer si existe creación del conocimiento en cada una de las fases del modelo SECI al interactuar con diferentes actores que les permita a los integrantes del área de tecnología, proponer nuevos proyectos o mejora en los servicios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. El Conocimiento

En principio, se debe diferenciar los conceptos que existen acerca de dato, información y conocimiento, tomando en cuenta que son conceptos que se pueden intercambiar. Las organizaciones deben saber identificar, con cuáles de ellos se cuenta, cuáles se necesitan y que se puede hacer o no con ellos, de allí depende el éxito o fracaso de una organización. (Alegre Vidal, 2004).

2.1.1.1. Datos

Davenport y Prusak (2000) afirman que los datos son los que encontramos en el mundo, mientras que el conocimiento está ubicado en diferentes agentes (animal, máquina, ser humano u organización). Por otro lado, el papel de la información es mediar entre ambos. Además, los autores mencionan que los datos son hechos discretos que no contienen significado alguno, dado que no incluyen opiniones, interpretaciones ni bases sólidas para la adopción de medidas. Aun cuando la materia prima puede contener datos que ayuden a la toma de decisiones, por sí solo, pueden indicar que es lo que se debe hacer. Los datos solo describen una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y, por lo tanto, no brindan ideas para la acción. Los datos de manera individual no son capaces de demostrar su importancia o relevancia, sin embargo, para las organizaciones son muy importantes para poder crear información.

Los datos son una fuente muy importante en las organizaciones y necesarios para poder operar, por eso muchas tienen repositorios enormes y son utilizados para obtener información. Ejemplos de datos en las empresas pueden ser: el tipo de cambio, las ventas diarias, el precio de un producto, el número del personal, etc.

2.1.1.2. Información

El conocimiento y la información son conceptos que se emplean indistintamente, sin embargo, hay una clara diferencia entre ambos. La información puede considerarse de dos formas: sintácticamente (por el volumen que tiene) y semánticamente (por el significado que posee) (Nonaka & Takeushi, 1995).

La información se diferencia de los datos debido a que ellos poseen un significado, importancia y propósito. Los datos se vuelven información cuando se le agrega un significado. La información tiene un mensaje que es enviado por un emisor y recibido por un receptor y es este último quien decide si es verdaderamente una información. La información tiene la capacidad de poder hacer cambiar de opinión a quien la recibe. (Davenport & Prusak, 2001).

Davenport & Prusak (2001) para que los datos se puedan convertir en información, se puede lograr de las siguientes maneras:

- Contextualizando: cuando se sabe para qué finalidad se generan y recolectan los datos.
- Categorizando: cuando se conoce cuáles son las unidades de análisis de los elementos principales de los datos.
- Calculando: cuando los datos son analizados matemática y estadísticamente.
- Corrigiendo: cuando los errores se eliminan de los datos;
- Condensando: cuando los datos se resumen o sintetizan de alguna forma más concisa.

La información es la que permite que las organizaciones puedan tomar decisiones y esta es construida a través de la construcción de los datos. Un ejemplo de información para una empresa, podría ser informe sobre el total de ventas realizadas en un determinado periodo de tiempo segmentado por zonas y tipo de productos y mostrando como estas han evolucionado a través de los años en los mismos periodos de tiempo.

2.1.1.3. Conocimiento

Entender la diferencia entre datos e información es la clave para la gestión del conocimiento. Esta diferencia es tan ligera que suele generar diferentes formas de entender la gestión del conocimiento. Es muy común hablar de gestionar la información de una manera sofisticada en lugar de gestionar el conocimiento y la razón es porque gestionar la información suele ser más sencillo que gestionar el conocimiento.

Devlin (1999), tienen unos aportes para poder entender la diferencia que existe entre información y conocimiento:

- La información es “una sustancia”, un objeto que existe independientemente del conocimiento.
- En cambio, el conocimiento no es un objeto, por el contrario, necesita de un conocedor y esta es una actividad intrínsecamente humana.
- El conocimiento es toda la información que una persona posee y que es empleada para un propósito.
- El conocimiento a diferencia de la información contiene compromisos, valores y creencias.

Desde un punto de procesamiento de información, el conocimiento se puede entender como un proceso continuo que va de los datos a la información y de esta al conocimiento, lo que se puede apreciar en el gráfico 1.

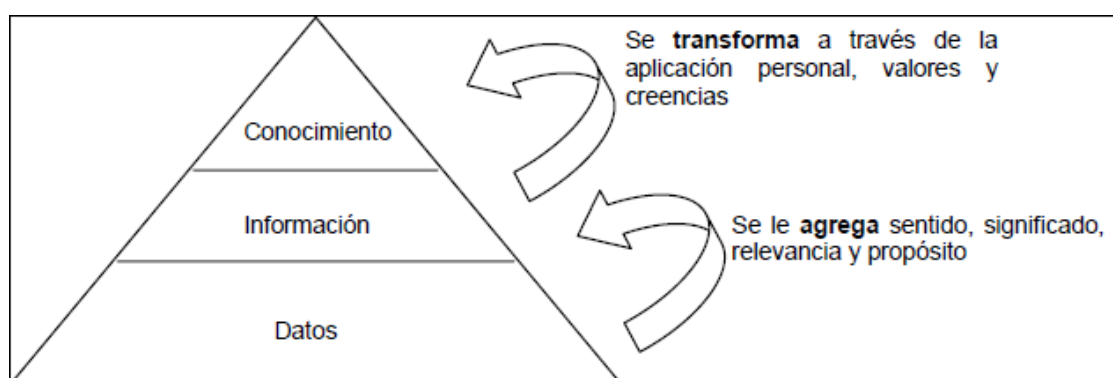


Gráfico 1: Jerarquía del conocimiento (Bender & Fish, 2000)

El conocimiento es más que información. Cuando la persona lee, comprende, interpreta y aplica la información a una función de trabajo, la información se convierte en conocimiento y este conocimiento se hace evidente cuando las personas ponen en práctica las lecciones que se aprenden en el tiempo.(Lee & Yang, 2000).

Según Nonaka & Takeushi (1995) “El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. La información es un medio o un material el cual es necesario para poder extraer y construir conocimiento.”

De acuerdo con Davenport & Prusak (2001), así como la información es derivado de los datos, el conocimiento es un derivado de la información. Cuando la información se transforma en conocimiento, entonces son las personas las que realizan el trabajo. El conocimiento se puede transmitir de diferentes maneras, como libros y documentos y también a través de contactos con personas que pueden ir desde una conversación hasta capacitaciones. Estos autores afirman que la transformación de la información al conocimiento se produce de la siguiente manera.

- comparación: ¿en qué difiere la información de esta situación comparada con la de otras situaciones conocidas?
- consecuencias: ¿qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?
- conexiones: ¿cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?
- conversación: ¿qué piensan otras personas acerca de esta información?

Si el conocimiento no es aplicado en un tiempo y lugar específico, este, carece de valor, por esa razón, el conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico (Nonaka & Konno, 1998). La información se transforma en conocimiento, cuando este es procesado en la mente de las personas y el conocimiento se vuelve a convertir en información, cuando se comunica a otras personas a través de distintos medios, como textos escritos, medios electrónicos o de forma oral. (Alavi & Leidner, 1999).

En la tabla 01, se muestra la definición de conocimiento de otros autores con el sentido de tener una perspectiva más amplia sobre este concepto.

Tabla 01: Definición de conocimiento de otros autores

Autor	Definición
Purser & Pasmore (1992)	Hechos, modelos, conceptos, ideas e intuiciones que influyen en la toma de decisiones.
Vance (1997)	Información autenticada.

Brown & Duguid (1998)	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.
Leonard & Sensiper (1998)	Información relevante, procesable y basada, al menos parcialmente, en la experiencia (en el contexto empresarial)

Tener conocimiento permite que se actúe con confianza, dado que se asume que los resultados se conocen como parte de las acciones emprendidas, no obstante, en ocasiones se actúa sin tener un conocimiento total e incluso se actúa de manera irracional, por ejemplo, cuando las personas son influenciadas por otros, cuándo se guía de la moda, incluso, cuando son dejados llevar por corazonadas o intuiciones, todo ello implica asumir riesgos.

Para Davenport & Prusak (2001) los componetes claves que conforman el conocimiento son:

- Experiencia: cuando el conocimiento nace de las experiencias, este reconoce estructuras que son familiares y permite establecer vínculos entre lo que está sucediendo y lo que sucedió anteriormente.
- Verdad práctica: reconocer que es lo que verdaderamente funciona y lo que no funciona
- Complejidad: el conocimiento no es rígido por ende no excluye lo que no encaja. Buscar respuestas simples a problemas complejos siempre es tentador, sin embargo, tener un conocimiento más profundo lleva a tener mejores decisiones.
- Criterio: con el conocimiento no solo se puede evaluar situaciones ya conocidas, sino que, además, se refina como respuesta de nuevas situaciones. Cuándo el criterio ya no evoluciona este se convierte en opinión o dogma.
- Reglas empíricas (o heurística si usamos el lenguaje de la comunidad de la inteligencia artificial): son atajos empleados para solucionar problemas nuevos semejantes a otros, que han sido resueltos previamente por trabajadores expertos.

- Valores y creencias: determinan en gran parte lo que el experto ve, absorbe y concluye de sus observaciones. Las personas con distintos valores “ven” cosas distintas en la misma situación y organizan su conocimiento sobre la base de sus valores.

Andreu & Sieber (1999) distinguen tres características fundamentales del conocimiento:

- El conocimiento es personal, vale decir, reside en las personas que lo asimilan, producto del resultado de sus experiencias incorporándolo en su acervo personal convencido de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado, que da estructura y un significado a sus distintas piezas;
- Su utilización, se puede repetir sin que este se consuma como ocurre con los bienes tangibles, permite comprender los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también evaluarlos, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento;
- Sirve de guía para la acción de las personas, es decir saber decidir qué hacer en cada momento dado que esta acción tiene como propósito mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Alegre (2004) Estas características son precisamente las que permiten que el conocimiento se convierta en una sólida base para poder desarrollar ventajas competitivas. En vista que el conocimiento es el resultado de las experiencias, su imitación se hace complicada, a menos que, exista formas de representar de manera precisa la transmisión a otras personas de manera efectiva y eficiente.

2.1.2. Gestión del conocimiento

Parte de la administración organizacional es la gestión del conocimiento. A través de personas, procesos, roles, actividades y recursos permite que el conocimiento y las experiencias fluyan entre los integrantes de la organización para poder lograr aumentar el valor intelectual.

Pérez & Castañeda (2009) mencionan que la gestión del conocimiento además de ser holística, integra los procesos, las personas, el conocimiento, las tecnologías y estrategias.

Desde hace varias décadas, la gestión del conocimiento no es un tema ajeno en los círculos de dirección, ya que es considerado un como un enfoque general del futuro.

Para Van Buren (2000) la gestión del conocimiento consiste en adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos que son necesarios para la organización, para ello, se debe crear un ambiente que permita compartirlo y transferirlo entre los trabajadores y que sean utilizados en vez de volver a descubrirlos.

Según Lee & Yang (2000) dicen que la gestión del conocimiento son procesos que deben buscar gestionar y difundir el conocimiento con la finalidad de poder alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Para Hanley (1999) la gestión del conocimiento son un conjunto de estructuras organizativas, aplicaciones, principios operativos y tecnologías que apoyan a que los trabajadores aprovechen su creatividad y capacidad para que entreguen valor al negocio. De hecho, la gestión del conocimiento se trata de las personas y los procesos que utilizan para poder compartir la información con el fin de construir conocimiento.

De acuerdo con Figuerola (2013) la gestión del conocimiento consiste en poder organizar, almacenar y compartir información que sea relevante, para que así todos se puedan beneficiar con su uso. Es decir, son vistas como un grupo de técnicas y herramientas que están involucrados en los procesos de almacenar, distribuir, compartir y comunicar datos e información, con el objetivo de poder mejorar la comunicación y el conocimiento, entre los empleados de una organización, y así poder aprender de manera continua, con el apoyo de experiencias pasadas o lecciones aprendidas, que han sido previamente capturadas y almacenadas.

De acuerdo con Naif (2007) existe evidencia que aquellas empresas que son capaces de compartir el conocimiento entre sus diversas áreas, tienen mayor oportunidad de poder ser exitosas frente a aquellas que no lo hacen.

Para que exista la creación, almacenamiento y difusión del conocimiento, la gestión del conocimiento debe proporcionar un ambiente social y tecnológico que favorezca las actividades que se relacionan con el conocimiento. (Reaich, Gemino, & Sauer, 2012).

Asimismo, la gestión del conocimiento debe poner a disposición el conjunto de miembros de la institución, de una manera ordenada, práctica y eficaz, además de los

conocimientos tácitos, que pueda tener cada miembro de la organización y que pueda aportar de manera útil para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la institución”. (Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón, & Suárez, 2007).

la gestión del conocimiento busca poder identificar, almacenar, recuperar y difundir los nuevos conocimientos de la organización. Dicho de otra manera, la gestión del conocimiento trata de procesar la información para que esta sea convertida en conocimiento.

De allí que es importante que las empresas puedan gestionar de manera eficiente la información como parte de los procesos que permiten viabilizar el conocimiento de una forma fluida. Según Bustelo & Amarilla (2001), de no haber una adecuada gestión de la información será complicado poder gestionar de manera eficiente el conocimiento.

el conocimiento se encuentra de forma tácita en las personas, es por ello, que son el activo principal de las organizaciones, en ellas se centra el máximo potencial para que las organizaciones puedan desarrollar con éxito los procesos que lleven al objetivo de sus actividades. Por tanto, desarrollar estrategias que puedan facilitar aprovechar al máximo los recursos humanos y sus capacidades, ha llevado a que exista una integración más cercana entre las políticas de recursos humanos y la gestión del conocimiento, la cual deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, y a su posterior distribución y uso.

2.1.3. Medios, matriz de medios y procesos de gestión del conocimiento

De acuerdo con Akamine y otros (2004), Arellano y otros (2002), Bocchio y otros (2009), las personas, la cultura y la infraestructura son los medios que facilitan los procesos de la gestión del conocimiento.

2.1.3.1. Medio 1: Personas

Las personas son fundamentales para que se lleve a cabo la gestión del conocimiento; sin su apoyo, ninguna de las propuestas descritas por Nonaka & Takeushi (1995) podría realizarse, puesto que el conocimiento solo es posible ser creado por personas.

Para la creación del conocimiento, es indispensable que las personas que conforman la empresa tengan una participación activa. Adoptar procesos de trabajo, que se basen en el conocimiento de todos, requiere necesariamente creer en las personas, debido a que son la fuente y herramienta principal, y, al final, son ellos los beneficiarios de todo el nuevo conocimiento. (Arbonés, 2006).

2.1.3.2. Medio 2: Tecnología de información

La infraestructura y las tecnologías de información, son los medios por excelencia que facilitan la transmisión del conocimiento. Es poco común en las organizaciones, ver prácticas de gestión del conocimiento sin el soporte de las tecnologías de información.

A pesar de la importancia que tiene la tecnología, cualquier iniciativa de iniciar la gestión del conocimiento no debe verse como un proyecto tecnológico, esto es un error muy común.

2.1.3.3. Medio 3: Cultura organizacional

La cultura abarca atributos que toda organización posee y que influye en el comportamiento de sus miembros afectando los diferentes procesos y actividades que realizan.

Uno de los principales atributos en la cultura del conocimiento, es considerar que todo nuevo conocimiento se construye en función a la cultura de saber compartir. Es importante saber que el conocimiento forma parte implícitamente, de la cultura en la que se desenvuelve la organización (Akamine Abiko, Alcócer, Becerra, & Medina, 2004)

2.1.4. Modelo de creación del conocimiento SECI

Nonaka & Takeuchi (1995) han propuesto un modelo que ayuda a entender la naturaleza del proceso de creación del conocimiento y para manejar tal proceso con eficacia: el modelo SECI.

Su propuesta está dividida en dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica. En el primer caso mencionan que “El conocimiento es creado solo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a los individuos creativos o provee los contextos que necesitan para la creación de conocimiento.” En la dimensión epistemológica, hace mención de las diferencias que existen entre el conocimiento tácito y explícito. Es importante entender sus diferencias para poder realizar una gestión del conocimiento.

2.1.4.1. Conocimiento tácito

Es complicado poder formalizarlo y comunicarlo debido a que este conocimiento es personal y de contexto específico.

2.1.4.2. Conocimiento explícito

Se puede transmitir empleando un lenguaje formal y sistemático.

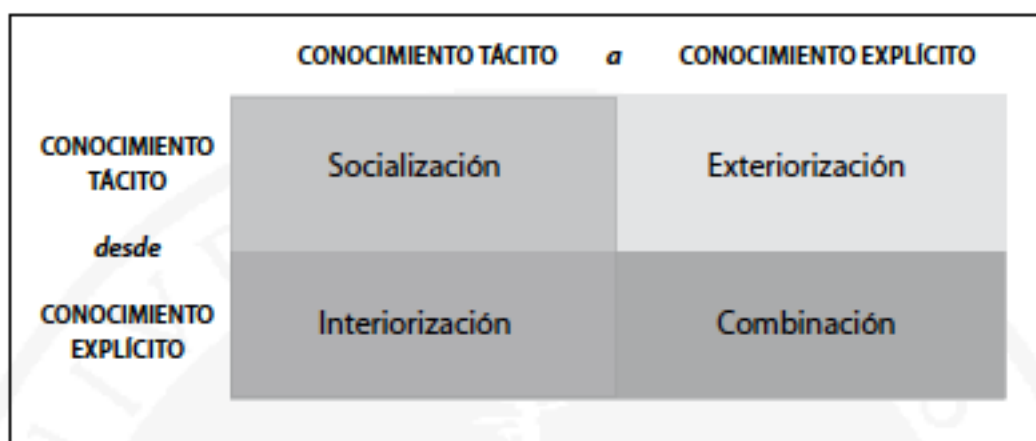
En la tabla 02, se muestran cuáles son las diferencias entre el conocimiento tácito y explícito:

Tabla 02: Diferencias entre el conocimiento tácito y conocimiento explícito

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de las experiencias (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

2.1.4.3. El modelo SECI

Desde el punto de vista Nonaka & Takeushi (1995) el conocimiento tácito y explícito son entidades que no se pueden separar debido a que son complementarias puesto que existe una interacción e intercambio entre ellos en las distintas actividades creativas que realizan los seres humanos. El conocimiento humano es creado y expandido a través de las distintas



interacciones sociales que tiene el conocimiento tácito y explícito. A esta interacción que existe entre el conocimiento tácito y explícito se le conoce como *conversión del conocimiento*. Son 4 las formas en las que se puede distinguir la conversión del conocimiento: de tácito a tácito el cual es llamado socialización, de tácito a explícito llamado exteriorización, de explícito a explícito llamado combinación y de explícito a tácito el cuál es llamado interiorización

Gráfico 2: Formas de conversión del conocimiento (Nonaka & Takeushi, 1995)

2.1.4.4. Socialización

Es un proceso en donde se comparte las experiencias como modelos mentales y habilidades técnicas, este proceso de compartir, permite crear el conocimiento tácito. En el ambiente laboral, tanto el trabajo como el aprendizaje emplean el mismo principio. La experiencia es la clave para poder tener este conocimiento tácito.

La transferencia de información no cobra sentido si este es abstraído de las emociones en las que se encuentran asociadas y los contextos específicos en los que se encuentran las experiencias compartidas.

2.1.4.5. Exteriorización

Es un proceso en el cual el conocimiento tácito se forma en conceptos explícitos. Es un proceso importante en la creación del conocimiento, debido a que el conocimiento tácito a través de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos es convertido en conocimiento explícito. Un lenguaje figurativo y la imaginación que puedan tener los líderes son esenciales para poder extraer el conocimiento tácito que tienen los miembros del equipo.

La exteriorización es la más importante de las 4 formas que existe para convertir el conocimiento, puesto que crea nuevos conceptos explícitos a partir del conocimiento tácito. La forma efectiva y eficiente de convertir conocimiento tácito en explícito es empleando metáforas, analogías y modelos.

2.1.4.6. Combinación

Es un proceso en el cual, la sistematización de conceptos, permite que se cree un sistema de conocimiento. Esta forma de convertir el conocimiento, implica combinar distintas formas de conocimiento explícito.

Las personas combinan e intercambian conocimiento de distintas maneras, como documentos, conversaciones, chats etc.

2.1.4.7. Interiorización

La interiorización es un proceso en el cual el conocimiento explícito es convertido en conocimiento tácito, manteniendo una relación directa con la idea de aprender haciendo. Para que el conocimiento explícito se convierta en tácito, es muy importante que el conocimiento se

pueda verbalizar o se documente en manuales o historias orales. Esta documentación ayuda a que los individuos puedan interiorizar lo que han experimentado, logrando que su conocimiento tácito se enriquezca.

Además, transferir el conocimiento a otras personas a través de documentos es más fácil, pues permite que las personas experimenten de manera indirecta las vivencias de otros.

De todos los procesos que forman la conversión del conocimiento, se puede deducir que la socialización, requiere de condiciones previas entre los que participan, debido a que este se realiza de persona a persona, Estas condiciones pueden ser la simpatía, voluntad, confianza y parentesco cultural, entre otras que de no existir el proceso sería más complejo. Es importante mencionar que las acciones que mejoren el compañerismo, la sociabilidad y colaboración entre los compañeros, facilitan el proceso de socialización propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995).

2.1.5. Otros modelos de gestión del conocimiento

Son muchos los autores que han propuesto distintos modelos que respondan al cuestionamiento de lo que se debe hacer para que el conocimiento aporte valor a las organizaciones. A continuación, y tomando como fuente a Riesco González (2006), se hace una breve descripción de algunos de estos modelos.

2.1.5.2.1.5.1. Modelo de KPGM Consulting

Este modelo está basado en un enfoque sistemático organizacional. Este modelo menciona los siguientes factores del aprendizaje productivo:

- La existencia de un compromiso consistente y firme de la empresa y principalmente de sus líderes con el aprendizaje continuo.
- La existencia de mecanismos y comportamiento de aprendizaje en todos los niveles.
- Presencia de infraestructura que faciliten el funcionamiento de la organización y el
- aprendizaje de las personas y de los equipos de trabajo

2.1.5.3.2.1.5.2. Modelo de Arthur Andersen

Es modelo apunta acerca de la participación y responsabilidad que deben tener los miembros de la organización en compartir y hacer explícito el conocimiento que tienen, por esa razón, se debe contar con una infraestructura que soporte el capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento, es por eso, que se proponen dos tipos de sistemas:

- Sharing networks: que son comunidades virtuales o reales, foros sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria.
- Conocimiento “empaquetado” referido a las mejores prácticas, metodologías y herramientas, informes, etc.

2.1.5.4.2.1.5.3. Modelo “sociotécnico”:

Son tecnologías de la información empleados para gestionar el conocimiento, de Borghoff et al., quienes se basan en el modelo de Nonaka y Takeuchi persiguiendo conocer las tecnologías de información que faciliten y soporten la gestión del conocimiento. Parten de los siguientes cuestionamientos: ¿qué tipo de tecnologías de información facilitan y apoyan la conversión del conocimiento tácito a explícito y viceversa?, ¿qué tipos de tecnología de información pueden apoyar de la mejor manera el conocimiento tácito que tiene una organización? ¿cómo las tecnologías de información pueden apoyar a gestionar de manera eficiente el volumen de conocimiento explícito que tiene las organizaciones en documentos?

Los autores han construido una estructura de 4 componentes para apoyar el flujo de conocimiento: cartografía del conocimiento, depósitos y librerías de conocimiento, comunidades de trabajadores del conocimiento, y el flujo del conocimiento.

2.1.5.5.2.1.5.4. Modelo dinámico de rotación del conocimiento

De Goñi Zabala, propone seis tipos de procesos básicos para la rotación del conocimiento acompañado de otros que permitan gestionarlo, como son su medida y el establecimiento de objetivos específicos. Estos seis procesos básicos son: adquirir conocimiento del entorno, socializar el conocimiento, estructurar el conocimiento, integrar el conocimiento, añadir valor y detectar las oportunidades que ofrezca el conocimiento.

2.1.5.6.2.1.5.5. Modelos en función del tipo de trabajo

De Donoghue et al. Del Accenture Institute for Strategic Change, ellos afirman que la naturaleza del trabajo son las que van a determinar las formas como se debe gestionar el conocimiento. El tipo de trabajo es considerado bajo dos dimensiones -interdependencia y complejidad- estos a su vez provocan cuatro categorías o modelos de trabajo: de transacción, de integración, experto y colaborativo.

2.1.5.7.2.1.5.6. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Esta es una herramienta que se construyó bajo el modelo propuesto por Andersen y APQC. Este modelo propone cuatro factores ayudan al proceso de la gestión del conocimiento

- Liderazgo: esta fase comprende la definición del negocio, la estrategia y la utilización del conocimiento.
- Cultura: evidencia la forma como la organización entiende y favorece la innovación y el aprendizaje.
- Tecnología.
- Medición: incluye el capital intelectual y la manera como los recursos son distribuidos para potenciar el conocimiento.

2.1.5.8.2.1.5.7. Modelo de Bustelo y Amarilla para la GC

Según el modelo, la relación que hay entre la gestión de la documentación y la gestión de la información es muy cercana y que es distribuida en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas, que no son conceptualizadas como documentos, pero que es una fuente importante de información registrada.

Desde este punto de vista, si no existe una adecuada gestión de la información es complicado llegar a la gestión del conocimiento. La propuesta de la gestión del conocimiento depende en gran parte de una adecuada forma de gestionar la información. Es, por lo tanto, el

paso previo que cualquier organización debe dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión del conocimiento.

Para poder gestionar el conocimiento se debe ser consiente que este no se produce solo por gestionar la información, sino que es necesario la intervención de personas y procesos. Las organizaciones pueden tener un perfecto modelo de gestión de la información, pero si este no es usado por los individuos es complicado crear conocimiento.

2.1.5.9.2.1.5.8. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg

Es un modelo que representa la integración de las tecnologías, reconociendo la heterogeneidad de las fuentes de conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en capas. El modelo propone la necesidad de tener una arquitectura apropiada formada por diferentes tecnologías que apoyen al proceso de la gestión del conocimiento.

Posee un fuerte enfoque tecnológico, del cual se diferencias claramente los niveles o capas de acción: presentación, gestión del conocimiento y fuentes de datos. Presenta un nivel alto de integración potencial que se da entre los distintos componentes de cada una de las capas y ello, permite trabajar con estándares comunes, lenguaje común y un alto nivel de comunicación entre los usuarios, que posibilita un gran dinamismo.

El modelo presenta los resultados de la gestión del conocimiento a través de un portal y plantea usar este como punto de interacción entre los usuarios y los resultados del manejo del conocimiento, en reconocimiento a que existen diferentes fuentes de información que interactúan con el mismo.

Un ejemplo donde se aplica este modelo, son los sitios que se emplean para descargar música, pues, allí los usuarios no solo encuentran fichas que contienen la música seleccionada, sino también, documentos, videos y otros tipos de archivos, e interactúan con otros sitios del mismo tipo mediante la red. Esta integración empleando nuevas tecnologías, se pueden adaptar para poder intercambiar conocimiento en las comunidades o redes informales de la organización, poniendo énfasis en la distribución de tareas para administrar las bases de datos de contenidos que permitan mantener la red actualizada y en movimiento.

2.2. Antecedentes de la investigación

En los últimos años, la gestión del conocimiento en las empresas está tomando mayor importancia. Las empresas son conscientes que una buena gestión del conocimiento les brinda mayores ventajas competitivas y beneficios en un mundo globalizado.

El estudio “Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento” desarrollado por Vidalina de Freitas y Guiller Yáber en una institución de educación superior en Venezuela en el 2014, menciona que su objetivo principal es proporcionar un enfoque holístico, que permita que las instituciones de educación superior, aborden los distintos elementos que conforman el proceso, con el único fin de contribuir a la formulación e implantación del direccionamiento de la institución hacia una adecuada y eficiente gestión del conocimiento, permitiendo que otras instituciones de educación superior, dispongan de elementos para sostener ventajas competitivas, por lo cual se consideran los procesos básicos del conocimiento y sus relaciones. El estudio fue realizado mediante distintos documentos académicos que fueron publicados en revistas arbitradas, de trabajos doctorales que fueron publicados en redes y repositorios institucionales, poniendo énfasis en la gestión del conocimiento y sistemas de gestión del conocimiento. La población estuvo formada por personas que se encuentran vinculadas con el proceso de gestión del conocimiento en las universidades públicas, Universidad Central de Venezuela y Universidad Simón Bolívar, donde había evidencia que se había iniciado esfuerzos para gestionar el conocimiento. Se entrevistó un total de trece personas, once eran académicos y dos eran de cargos administrativos. Hubo nueve expertos en gestión del conocimiento, dos expertos en TIC y dos expertos en gestión del conocimiento y TIC. Los resultados demuestran que el sistema de gestión del conocimiento, proporciona un espacio para proponer soluciones a las instituciones de educación superior dado que identifica y armoniza los esfuerzos de los miembros que forman la organización al momento de iniciar el proceso de gestión del conocimiento teniendo como componentes la cultura y la tecnología.

Otro estudio realizado por Salas Granado, Fernando acerca de la “Gestión del conocimiento a través del modelo de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización (SECI): en las bibliotecas de la universidad nacional abierta centro local Falcón” tenía como objetivo investigar la concepción de la aplicación del modelo de gestión del conocimiento a través del modelo de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, en la biblioteca del centro Local Falcón y su importancia en el proceso de enseñanza y aprendizaje unido al desarrollo de modelos flexibles e innovadores que pueden captar y transmitir el conocimiento. La investigación se enfoca en el talento humano, que es la base de la experiencia laboral y el conocimiento con el objetivo de poder incentivar el aprendizaje. Su modalidad fue descriptiva, que fue elaborada en el campo y la población estuvo formada por tres asistentes de biblioteca, una secretaria y un coordinador de biblioteca, además se empleó un cuestionario de 25 preguntas abiertas. Con los resultados y la metodología empleada, se estableció que la gestión del conocimiento aplicada al personal de las bibliotecas

del Centro Local Falcón, proporciona indicadores de los logros alcanzados donde el conocimiento tácito es compartido para desarrollar el conocimiento explícito y mantener un crecimiento adaptable a las nuevas estrategias como factor de ventaja competitiva.

2.3. Contexto

El contexto de esta investigación es la Ciudad de Lima Metropolitana, en específico las Universidades Privadas que funcionan en ella.

Dentro de las Universidades en específico esta investigación se enfoca en el área de Tecnología de Información, que dependiendo de la universidad puede tomar diferentes nombres.

2.4. Hipótesis

Argumentación

Rueda Martinez (2015), si la organización toma la decisión de registrar el conocimiento que se encuentra disponible, o no hacerlo, debe tener en cuenta que cuando el conocimiento individual no queda registrado, este no podrá ser compartido con otros, y esto acaba siendo un conocimiento individual que no va a influir en el aprendizaje futuro, no va a mejorar procesos y evitar errores que ya se cometieron.

En consecuencia, las organizaciones deben poder diseñar métodos que permitan que los empleados con más talento puedan compartir sus experiencias y describir lo que saben, es decir, que puedan convertir su conocimiento en información que sea útil para los demás. La razón es evidente: es poder convertir el conocimiento tácito del individuo en conocimiento explícito de donde todos puedan acceder y beneficiar.

Es tener un registro de errores y aciertos de la organización, del conocimiento individual que resulte pertinente y, en general, tener un registro de toda información que sea útil para el desarrollo eficiente de las funciones de una organización. Por tanto, registrar información relevante para la compañía presenta claras ventajas:

- Evita perder el conocimiento que es relevante para la organización, cuando el empleado decide abandonar la empresa.
- Facilita la difusión del conocimiento entre un grupo numeroso de trabajadores.

- Permite que el conocimiento se pueda utilizar, aunque la distancia física que existe entre los trabajadores sea grande. En lo que se refiere a la codificación, se indican muchos factores que puedan dificultarla.

Si la información ha sido sometida a un método adecuado de proceso documental que permita la posibilidad de recuperarla adecuadamente, supone facilitar el aprendizaje, evitar cometer los mismos errores y construir una memoria colectiva.

De acuerdo con Decker, Landaeta y Kotnour (2009) describe que una de las formas de transferir el conocimiento es que la persona lo documente, pues se asumen que la mejor forma de obtener el conocimiento que permita alcanzar los objetivos, es mediante el conocimiento explícito. La tecnología es un medio para poder almacenar la información en base de datos de tal manera que pueda ser accedida y consultada por cualquier empleado. El conocimiento es extraído de la persona que lo crea, se independiza de su creador para ser utilizado por diferentes propósitos en la organización.

Enunciado de la proposición

H1: Existe una relación significativa entre la creación del conocimiento adquirido en la fase de socialización y la elaboración de documentos, manuales y guías en la fase de exteriorización.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

La presente investigación está ubicada en el diseño no experimental, tal como lo describe Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “La investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.”

Además es de tipo transversal exploratorio, debido a que la recolección de datos se dará en un solo momento y en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población objetivo

La presente investigación se llevará a cabo en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima la cual se encuentra conformada por 43 universidades según información extraída de la *Sunedu*.

3.2.2. Método de muestreo

Se tomará un muestreo no probabilístico utilizando el muestreo por Juicio. El muestreo por juicio “se seleccionan con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que esos elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata” (Kinneer y Taylor, 1998, p.405).

3.2.3. Tamaño de la muestra

El instrumento será aplicado a 51 personas integrantes del área de tecnología de una universidad privada de Lima.

3.3. Método de recolección de datos

3.3.1. Instrumento de medición

El instrumento que se aplicará en esta investigación para la recolección de datos, será el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Bagiella, 2007; Onwuegbuzie, Daniel y Leech, 2006a). (Citado por Hernández, 2014)

○ Criterios de Aceptación

-1.00= Correlación negativa perfecta

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte

-0.75 =Correlación negativa considerable

-0.50 = Correlación negativa media

-0.25 =Correlación negativa débil

-0.10 =Correlación negativa muy débil

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables

- +0.10 =Correlación positiva muy débil
- +0.25 =Correlación positiva débil
- +0.50 =Correlación positiva media
- +0.75 =Correlación positiva considerable
- +0.90 =Correlación positiva muy fuerte
- +1.00 =Correlación positiva perfecta

3.3.2. Cuestionario de medición

El cuestionario consta de 77 preguntas las cuales se encuentran presentes en una encuesta y consta de 4 dimensiones: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización. Este cuestionario será aplicado empleando la escala de Likert con 5 anclajes: Nunca, La mayoría de veces no, Algunas veces sí, algunas veces no, La mayoría de veces sí, Siempre.

Dimensiones	Definición	Preguntas #
Socialización	Es el proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15, 16,17,18
Exteriorización	Es el proceso en el cual se convierte el conocimiento tácito en un conocimiento explícito.	19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32, 33,34,35
Combinación	Proceso donde el conocimiento explícito se combina con distintos cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento.	36,37,38,39,40,41,42,43,44 45,46,47,48,49,50, 51,52,53
Interiorización	Es el proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito.	54,55,56,57,58,59,60,61,62, 63,64,65,66,67,68,69,70, 71,72,73,74,75, 76,77

DIMENSIÓN 1: Socialización

P1: La observación a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P2: La observación a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P3: La observación a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P4: La observación a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P5: La observación a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P6: La observación a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P7: La imitación y práctica a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P8: La imitación y práctica a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P9: La imitación y práctica a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P10: La imitación y práctica a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P11: La imitación y práctica a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P12: La imitación y práctica a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P13: Las experiencias compartidas de tu jefe y/o coordinador te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P14: Las experiencias compartidas de tus compañeros te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P15: Las experiencias compartidas de los usuarios te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.

P16: Las experiencias compartidas de tu jefe y/o coordinador te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P17: Las experiencias compartidas de tus compañeros te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

P18: Las experiencias compartidas de los usuarios te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.

DIMENSION 2: Exteriorización

P19: Elaboras presentaciones, documentos, manuales, guías para tu área.

P20: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que has elaborado, son empleados para proponer nuevos proyectos.

P21: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tu jefe y/o coordinador, son empleados para proponer nuevos proyectos.

P22: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tus compañeros, son empleados para proponer nuevos proyectos.

P23: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran los usuarios, son empleados para proponer nuevos proyectos.

P24: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que has elaborado, son empleados para proponer mejora en los servicios.

P25: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tu jefe y/o coordinador, son empleados para proponer mejora en los servicios.

P26: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tus compañeros, son empleados para proponer mejora en los servicios.

P27: Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran los usuarios, son empleados para proponer mejora en los servicios.

P28: Tu jefe y/o coordinador hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de nuevos proyectos.

P29: Tus compañeros hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de nuevos proyectos.

P30: Los usuarios hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de nuevos proyectos.

P31: Haces uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir tus mensajes en las propuestas de nuevos proyectos.

P32: Tu jefe y/o coordinador hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.

P33: Tus compañeros hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.

P34: Los usuarios hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.

P35: Haces uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir tus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.

DIMENSIÓN 3: Combinación

P36: El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tu jefe y/o coordinador te permite proponer nuevos proyectos.

P37: El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tus compañeros te permite proponer nuevos proyectos.

P38: El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con los usuarios te permite proponer nuevos proyectos.

P39: El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tu jefe y/o coordinador te permite proponer nuevos proyectos.

P40: El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tus compañeros te permite proponer nuevos proyectos.

P41: El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con los usuarios te permite proponer nuevos proyectos.

P42: El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tu jefe y/o coordinador te permite proponer nuevos proyectos.

P43: El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tus compañeros te permite proponer nuevos proyectos.

P44: El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con los usuarios te permite proponer nuevos proyectos.

P45: El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tu jefe y/o coordinador te permite proponer mejora en los servicios.

P46: El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tus compañeros te permite proponer mejora en los servicios.

P47: El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con los usuarios te permite proponer mejora en los servicios.

P48: El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tu jefe y/o coordinador te permite proponer mejora en los servicios.

P49: El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tus compañeros te permite proponer mejora en los servicios.

P50: El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con los usuarios te permite proponer mejora en los servicios.

P51: El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tu jefe y/o coordinador te permite proponer mejora en los servicios.

P52: El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tus compañeros te permite proponer mejora en los servicios.

P53: El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con los usuarios te permite proponer mejora en los servicios.

DIMENSIÓN 4: Interiorización

P54: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus jefes y/o coordinadores que te permite proponer nuevos proyectos.

P55: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus compañeros que te permite proponer nuevos proyectos.

P56: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a los usuarios que te permite proponer nuevos proyectos.

P57: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus jefes y/o coordinadores que te permite proponer mejora en los servicios.

P58: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus compañeros que te permite proponer mejora en los servicios.

P59: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a los usuarios que te permite proponer mejora en los servicios.

P60: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer nuevos proyectos.

P61: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer nuevos proyectos.

P62: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por los usuarios, que te permite proponer nuevos proyectos.

P63: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer mejora en los servicios.

P64: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer mejora en los servicios.

P65: Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por los usuarios, que te permite proponer mejora en los servicios.

P66: Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer nuevos proyectos.

P67: Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer nuevos proyectos.

P68: Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por los usuarios, que te permite proponer nuevos proyectos.

P69: Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer mejora en los servicios.

P70: Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer mejora en los servicios.

P71: Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por los usuarios, que te permite proponer mejora en los servicios.

P72: Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tu jefe y/o coordinador que te permite proponer nuevos proyectos.

P73: Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tus compañeros que te permite proponer nuevos proyectos.

P74: Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con los usuarios que te permite proponer nuevos proyectos.

P75: Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tu jefe y/o coordinador que te permite proponer mejora en los servicios.

P76: Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tus compañeros que te permite proponer mejora en los servicios.

P77: Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con los usuarios que te permite proponer mejora en los servicios.

CAPITULO IV PRUEBA PILOTO

4.1. Determinación de la prueba piloto

Para la prueba piloto se aplicó la encuesta a un total de 51 personas integrantes del área de tecnología.

4.2. Validación del instrumento por expertos

El instrumento fue validado por la profesora experta en la materia Fabiola Altamirano, docente de la universidad ESAN. El instrumento fue validado empleando el formato de validación por expertos otorgado por la universidad ESAN. Inicialmente la encuesta constaba de 22 ítems de las cuáles se corrigió un total de 3 ítems adaptados a la investigación que se está desarrollando.

Dimensión de Medición	Ítem	Ítem original	Modificación del ítem	Observación
Exteriorización	7	¿La información interna del área de tecnología está sistematizada y se utilizan para comprender y tomar decisiones?	¿La información interna del área de tecnología está sistematizada y se utilizan para aprender nuevas tareas?	Se cambió “comprender y tomar decisiones” por “aprender nuevas tareas”
		¿Cuándo alguno de los líderes o jefes propone nuevos retos a sus colaboradores para mejorar o crear nuevos servicios, hace uso de las metáforas? Siendo las metáforas una herramienta importante para crear	¿Cuándo alguno de los líderes o jefes propone nuevos retos a sus colaboradores para mejorar o crear nuevos servicios, hace comparaciones con elementos simbólicos para facilitar la comprensión del	Se cambió “hace uso de las metáforas. Siendo las metáforas una herramienta importante para crear nuevos conceptos o ideas” por “hace

		nuevos conceptos o ideas.	mensaje que quiere transmitir?	comparaciones con elementos simbólicos para facilitar la comprensión del mensaje que quiere transmitir"
		¿Cuándo alguno de los líderes o jefes propone nuevos retos a sus colaboradores para mejorar o crear nuevos servicios, hace uso de las analogías? Siendo las analogías una herramienta importante para entender lo desconocido a través de lo conocido.	¿Cuándo alguno de los líderes o jefes propone mejorar o crear nuevos proyectos o servicios, explica, haciendo uso de atributos o características conocidas de personas, situaciones o cosas para expresar lo que desea?	¿Se cambió "propone nuevos retos a sus colaboradores para mejorar o crear nuevos servicios, hace uso de las analogías? Siendo las analogías una herramienta importante para entender lo desconocido a través de lo conocido" por "propone mejorar o crear nuevos proyectos o servicios,

				explica, haciendo uso de atributos o características conocidas de personas, situaciones o cosas para expresar lo que desea”
--	--	--	--	--

A partir de las correcciones sugeridas por la experta Fabiola Altamirano, se diseñó un instrumento de elaboración propia con el apoyo de la profesora Varinia Bustos. El cuestionario final diseñado y validado por expertos quedó de la siguiente manera:

SOCIALIZACIÓN					
	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre
1. La observación a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
2. La observación a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
3. La observación a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
4. La observación a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
5. La observación a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5

6. La observación a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
7. La imitación y práctica a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
8. La imitación y práctica a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
9. La imitación y práctica a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
10. La imitación y práctica a tu jefe y/o coordinador te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
11. La imitación y práctica a tus compañeros te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
12. La imitación y práctica a los usuarios te aporta en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
13. Las experiencias compartidas de tu jefe y/o coordinador te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
14. Las experiencias compartidas de tus compañeros te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
15. Las experiencias compartidas de los usuarios te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
16. Las experiencias compartidas de tu jefe y/o coordinador te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5

17. Las experiencias compartidas de tus compañeros te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
18. Las experiencias compartidas de los usuarios te aportan en la creación de conocimiento que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
EXTERIORIZACIÓN					
	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre
19. Elaboras presentaciones, documentos, manuales, guías para tu área.	1	2	3	4	5
20. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que has elaborado, son empleados para proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
21. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tu jefe y/o coordinador, son empleados para proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
22. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tus compañeros, son empleados para proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
23. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran los usuarios, son empleados para proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
24. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que has elaborado, son empleados para proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
25. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tu jefe y/o coordinador, son empleados para proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
26. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran tus compañeros, son empleados para proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
27. Las presentaciones, documentos, manuales, y guías, que elaboran los usuarios, son	1	2	3	4	5

empleados para proponer mejora en los servicios.					
28. Tu jefe y/o coordinador hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
29. Tus compañeros hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
30. Los usuarios hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuestas de nuevos proyectos	1	2	3	4	5
31. Haces uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir tus mensajes en las propuestas de nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
32. Tu jefe y/o coordinador hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
33. Tus compañeros hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
34. Los usuarios hacen uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir sus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
35. Haces uso de símbolos, metáforas, analogías para transmitir tus mensajes en la propuesta de mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
COMBINACIÓN					
	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre
36. El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tu jefe y/o coordinador te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
37. El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tus compañeros te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5

38. El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con los usuarios te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
39. El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tu jefe y/o coordinador te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
40. El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tus compañeros te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
41. El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con los usuarios te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
42. El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tu jefe y/o coordinador te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
43. El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tus compañeros te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
44. El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con los usuarios te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
45. El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tu jefe y/o coordinador te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
46. El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con tus compañeros te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
47. El intercambio y combinación de conocimientos a través de juntas o reuniones con los usuarios te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
48. El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos,	1	2	3	4	5

manuales, actas con tu jefe y/o coordinador te permite proponer mejora en los servicios.					
49. El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con tus compañeros te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
50. El intercambio y combinación de conocimientos a través de documentos, manuales, actas con los usuarios te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
51. El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tu jefe y/o coordinador te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
52. El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con tus compañeros te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
53. El intercambio y combinación de conocimientos a través de sistemas de mensajes electrónicos, como emails, WhatsApp, chats etc. con los usuarios te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
INTERIORIZACIÓN					
	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre
54. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus jefes y/o coordinadores que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
55. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus compañeros que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
56. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a los usuarios que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5

57. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus jefes y/o coordinadores que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
58. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a tus compañeros que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
59. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de la observación, experiencias compartidas, imitación y práctica a los usuarios que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
60. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
61. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
62. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por los usuarios, que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
63. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
64. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
65. Has aprendido o incorporado conocimiento a través de las presentaciones, documentos, manuales, guías, empleado por los usuarios, que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
66. Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas,	1	2	3	4	5

analogías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer nuevos proyectos.					
67. Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
68. Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por los usuarios, que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
69. Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tu jefe y/o coordinador, que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
70. Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por tus compañeros, que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
71. Has aprendido o incorporado conocimiento a través del uso de símbolos, metáforas, analogías, empleado por los usuarios, que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
72. Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tu jefe y/o coordinador que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
73. Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tus compañeros que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
74. Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con los usuarios que te permite proponer nuevos proyectos.	1	2	3	4	5
75. Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones,	1	2	3	4	5

sistemas de mensajes electrónicos con tu jefe y/o coordinador que te permite proponer mejora en los servicios.					
76. Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con tus compañeros que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5
77. Has aprendido o incorporado conocimiento cuándo se ha intercambiado o compartido conocimiento a través de juntas, reuniones, sistemas de mensajes electrónicos con los usuarios que te permite proponer mejora en los servicios.	1	2	3	4	5

4.3. Desarrollo de la prueba piloto

Una vez elegido el instrumento y el mismo haya sido validado por la experta en el tema, se procedió a realiza la encuesta a un grupo de 51 personas, siguiendo los siguientes pasos.

El primer paso el autor de la investigación fue imprimir 51 cuadernillos del cuestionario para ser aplicado al objeto de estudio. El segundo paso, fue distribuir el cuestionario entre los integrantes del área de tecnología de la universidad privada de Lima para su respectiva aplicación. Dicha aplicación se realizó en un periodo de 3 días

. Como último paso, se procedió a traspasar las respuestas al programa Microsoft Excel para obtener una base de datos ordenada con la información obtenida y recopilada del área de tecnología de la universidad privada de Lima y luego ser exportado al SPSS para su posterior análisis.

4.4. Confiabilidad del instrumento

Para que el instrumento de medición sea fiable, no debe tener error en el constructo, teniendo la capacidad de medir en forma precisa y consistente.

Asimismo, determinamos que el instrumento es fiable por el alfa de Cronbach, donde se asume que los ítems medidos bajo la escala de Likert, miden un mismo constructo y están correlacionados. Como criterio general, George y Mallery (2003), sugiere la siguiente relación: Coeficiente alfa >0.9 es excelente, coeficiente alfa > 0.8 es bueno, coeficiente alfa $>$

0.7 es aceptable, coeficiente alfa >0.6 es cuestionable, coeficiente alfa > 0.5 es pobre, coeficiente alfa <0.5 es inaceptable.

Tabla 03: Resultados de fiabilidad del instrumento en la prueba piloto de Socialización

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	77

Se puede observar que el resultado de fiabilidad del instrumento en la prueba piloto de 0.951 de fiabilidad, lo que evidencia que el instrumento aplicado es “Excelente”.

En la siguiente tabla se muestra los índices de fiabilidad para cada ítem.

Tabla 04: Resultados del Alfa de Cronbach

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
SocObsJefePry	253,18	1301,388	,514	,950
SocObsCompaPry	253,04	1307,838	,501	,950
SocObsUsuPry	252,78	1284,093	,740	,949
SocObsJefeServ	253,04	1299,918	,590	,950
SocObsCompaServ	252,98	1305,860	,547	,950
SocObsUsuServ	252,96	1298,798	,542	,950
SocImitaJefePry	253,39	1304,443	,539	,950
SocImitaCompaPry	253,29	1303,092	,558	,950
SocImitaUsuPry	253,31	1283,460	,662	,949
SocImitaJefeServ	253,33	1296,747	,643	,950
SocImitaCompaServ	253,25	1302,794	,534	,950
SocImitaUsuServ	253,14	1291,441	,626	,950
SocExpeJefePry	253,10	1293,050	,632	,950
SocExpeCompaPry	252,96	1311,958	,386	,950

SocExpeUsuPry	253,12	1301,826	,503	,950
SocExpeJefeServ	253,12	1299,106	,629	,950
SocExpeCompaServ	253,00	1302,080	,573	,950
SocExpeUsuServ	253,00	1292,000	,651	,950
ExtElaborasDocumentos	253,10	1310,410	,313	,951
ExtDocElaboPry	253,39	1311,563	,317	,951
ExtDocJefePry	253,12	1303,426	,526	,950
ExtDocCompaPry	253,14	1318,201	,255	,951
ExtDocUsuPry	253,55	1316,173	,195	,951
ExtDocElabServ	253,22	1309,133	,301	,951
ExtDocJefeServ	252,98	1315,620	,344	,951
ExtDocCompaServ	252,98	1311,620	,427	,950
ExtDocUsuServ	253,39	1311,763	,271	,951
ExtMetaJefePry	253,39	1304,763	,462	,950
ExtMetaCompaPry	253,41	1298,407	,515	,950
ExtMetaUsuPry	253,88	1304,826	,404	,950
ExtMetaUsoPry	253,29	1305,252	,423	,950
ExtMetaJefeServ	253,39	1304,403	,519	,950
ExtMetaCompaServ	253,22	1303,893	,508	,950
ExtMetaUsuServ	253,78	1303,893	,430	,950
ExtMetaUsoServ	253,20	1304,801	,410	,950
ComJuntaJefePry	253,14	1300,241	,531	,950
ComJuntaCompaPry	253,04	1301,838	,535	,950
ComJuntaUsuPry	253,41	1292,007	,615	,950
ComActaJefePry	253,37	1292,038	,637	,950
ComActaCompaPry	253,29	1301,732	,508	,950
ComActaUsuPry	253,55	1287,533	,666	,950
ComEmailJefePry	253,51	1300,695	,537	,950
ComEmailCompaPry	253,49	1300,335	,520	,950
ComEmailUsuPry	253,69	1297,140	,560	,950
ComJuntaJefeServ	253,04	1300,158	,633	,950
ComJuntaCompaServ	253,00	1298,800	,613	,950
ComJuntaUsuServ	252,45	1250,213	,128	,973
ComActaJefeServ	253,22	1293,133	,704	,950
ComActaCompaServ	253,12	1297,626	,592	,950
ComActaUsuServ	253,51	1277,295	,806	,949
ComEmailJefeServ	253,51	1294,935	,658	,950
ComEmailCompaServ	253,39	1298,963	,600	,950
ComEmailUsuServ	253,47	1286,454	,704	,949

IntSocJefePry	253,06	1302,376	,525	,950
IntSocCompaPry	252,96	1303,918	,471	,950
IntSocUsuPry	253,24	1294,304	,606	,950
IntSocJefeServ	253,14	1309,761	,544	,950
IntSocCompaServ	253,02	1305,380	,490	,950
IntSocUsuServ	253,37	1290,118	,707	,949
IntExtDocJefePry	253,16	1307,855	,593	,950
IntExtDocCompaPry	253,16	1306,735	,485	,950
IntExtDocUsuPry	253,37	1285,878	,737	,949
IntExtDocJefeServ	253,18	1307,508	,515	,950
IntExtDocCompaServ	253,10	1308,130	,455	,950
IntExtDocUsuServ	253,31	1287,020	,722	,949
IntExtMetaJefePry	253,41	1301,287	,586	,950
IntExtMetaCompaPry	253,31	1293,780	,692	,950
IntExtMetaUsuPry	253,61	1293,363	,634	,950
IntExtMetaJefeServ	253,31	1293,140	,704	,950
IntExtMetaCompaServ	253,35	1292,673	,701	,950
IntExtMetaUsuServ	253,51	1294,135	,696	,950
IntComJefePry	253,18	1295,348	,658	,950
IntComCompaPry	253,08	1302,354	,565	,950
IntComUsuPry	253,27	1279,763	,771	,949
IntComJefeserv	253,14	1302,201	,652	,950
IntComCompaServ	253,08	1299,274	,679	,950
IntComUsuserv	253,27	1291,243	,663	,950

4.5. Resultados preliminares de la prueba piloto

4.5.1. Objetivo general

Describir el modelo de conversión de conocimiento SECI en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima.

Tabla 05: Conversión del conocimiento SECI

<p>SOCIALIZACIÓN (Tácito a Tácito) 3.46</p>	<p>EXTERIORIZACIÓN (Tácito a Explícito) 3.25</p>
---	--

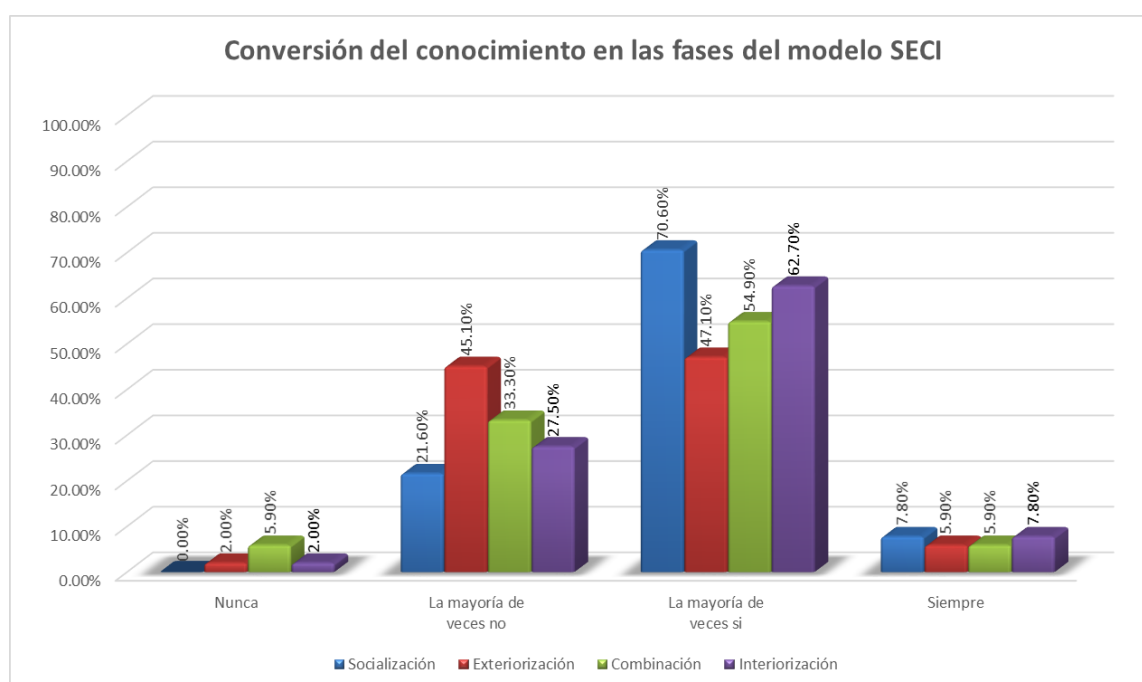
<p>INTERIORIZACIÓN (Explícito a Tácito) 3.24</p>	<p>COMBINACIÓN (Explícito a Explícito) 3.34</p>
--	---

Valor Cuantitativo	1-2	2-3	3-4	4-5
Valor Cualitativo	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre

Se puede observar que, en las 4 fases de conversión del conocimiento, como son: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización, la mayoría de veces si hay una conversión del conocimiento de tácito a explícito y de explícito a tácito.

4.5.2. Resultado del objetivo específico 1

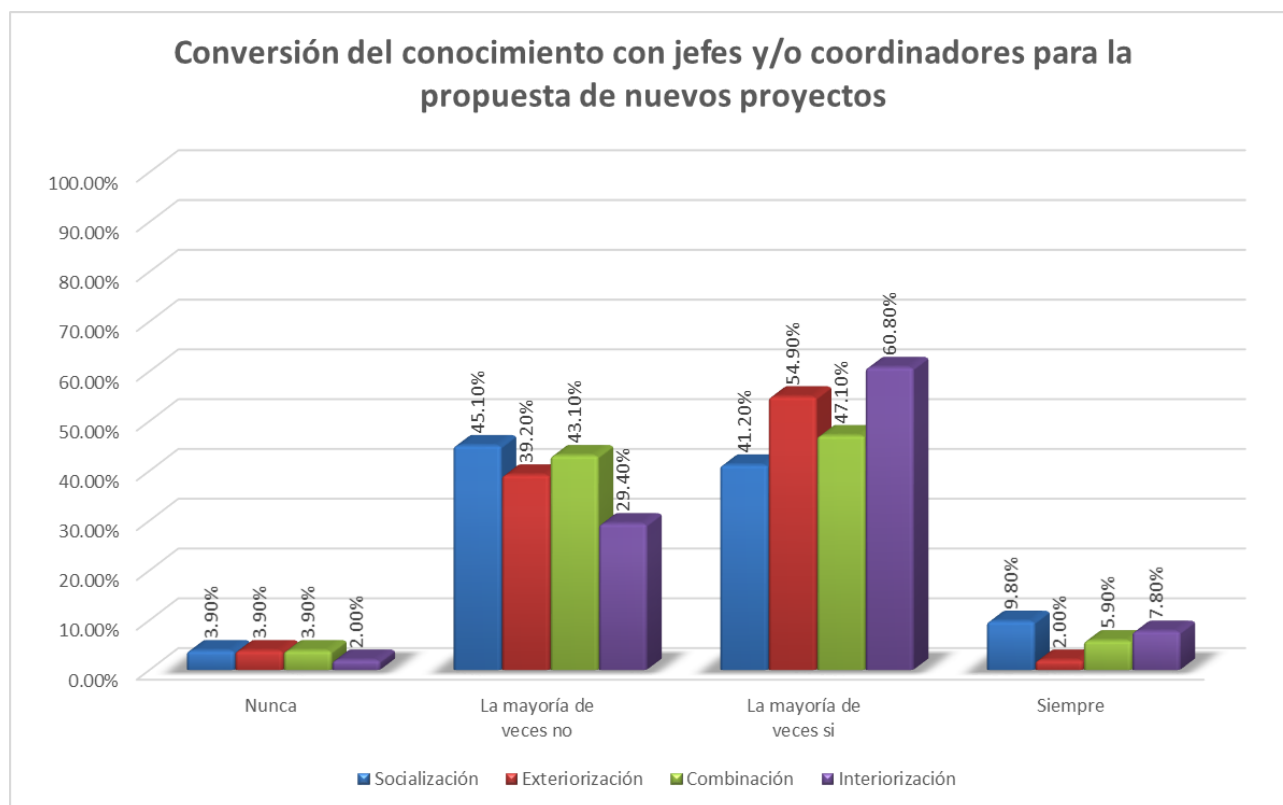
Describir la conversión del conocimiento en las fases de socialización, exteriorización, combinación e interiorización en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima.



Se observa que en todas las fases del modelo SECI, la mayoría de veces se da la conversión del conocimiento, Un 70.60% de los encuestados manifestaron que la fase de socialización es donde se hay una mayor conversión seguida de la fase de interiorización manifestado por un 62.70% de los encuestados. También se puede observar que hay un alto porcentaje, donde la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento, donde el 45.10% de los encuestados manifiestan que se da en la fase de exteriorización. Por último, se observa que siempre hay una conversión del conocimiento en todas las fases y los porcentajes donde nunca hay conversión del conocimiento son bastantes bajos evidenciando que la fase de socialización presenta un 0%.

4.5.3. Resultado del objetivo específico 2

Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de proyectos.

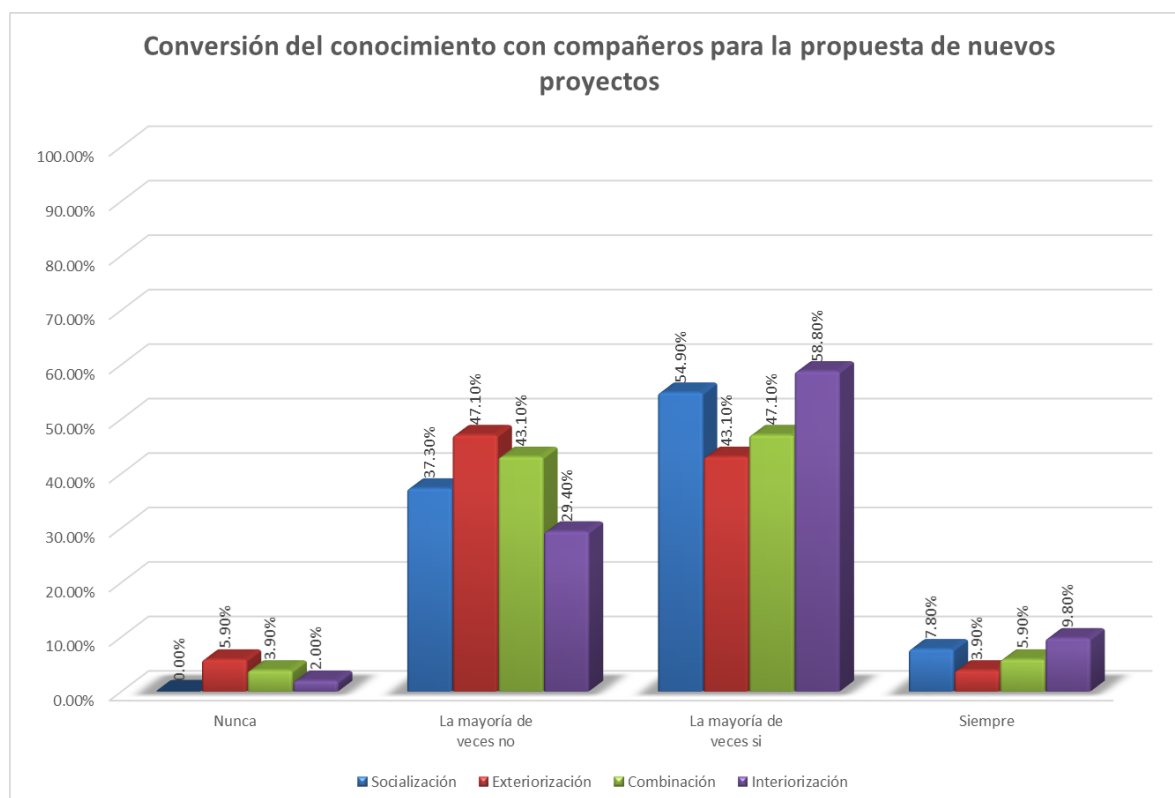


Se observa que la mayoría de veces en el proceso de interiorización existe una conversión del conocimiento cuando se interactúa con los jefes y/o coordinadores del área para la propuesta de nuevos proyectos, esto es manifestado por un 60.80% de los encuestados. También se observa que la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento en la

fase de socialización cuando se interactúa con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de nuevos proyectos manifestado por un 45.10%, de la misma manera, la fase de combinación un 43.10% de los encuestados manifiesta que, la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento, por otro lado, un 54.90% de los encuestados manifiesta que en la fase de exteriorización la mayoría de veces si hay una conversión del conocimiento al interactuar con los jefes y/o coordinadores. Por último, se observa que, en todas las fases, siempre hay una conversión del conocimiento con porcentajes bajos: socialización 9.80%, exteriorización 2.00%, combinación 5.90% e interiorización 7.80%, además, los porcentajes donde nunca hay conversión del conocimiento al interactuar con los jefes y/o coordinadores son mínimos: socialización, exteriorización y combinación muestran un 3.90% y la interiorización muestra un 2.00%.

4.5.4. Resultado del objetivo específico 3

Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los compañeros del área para la propuesta de proyectos.

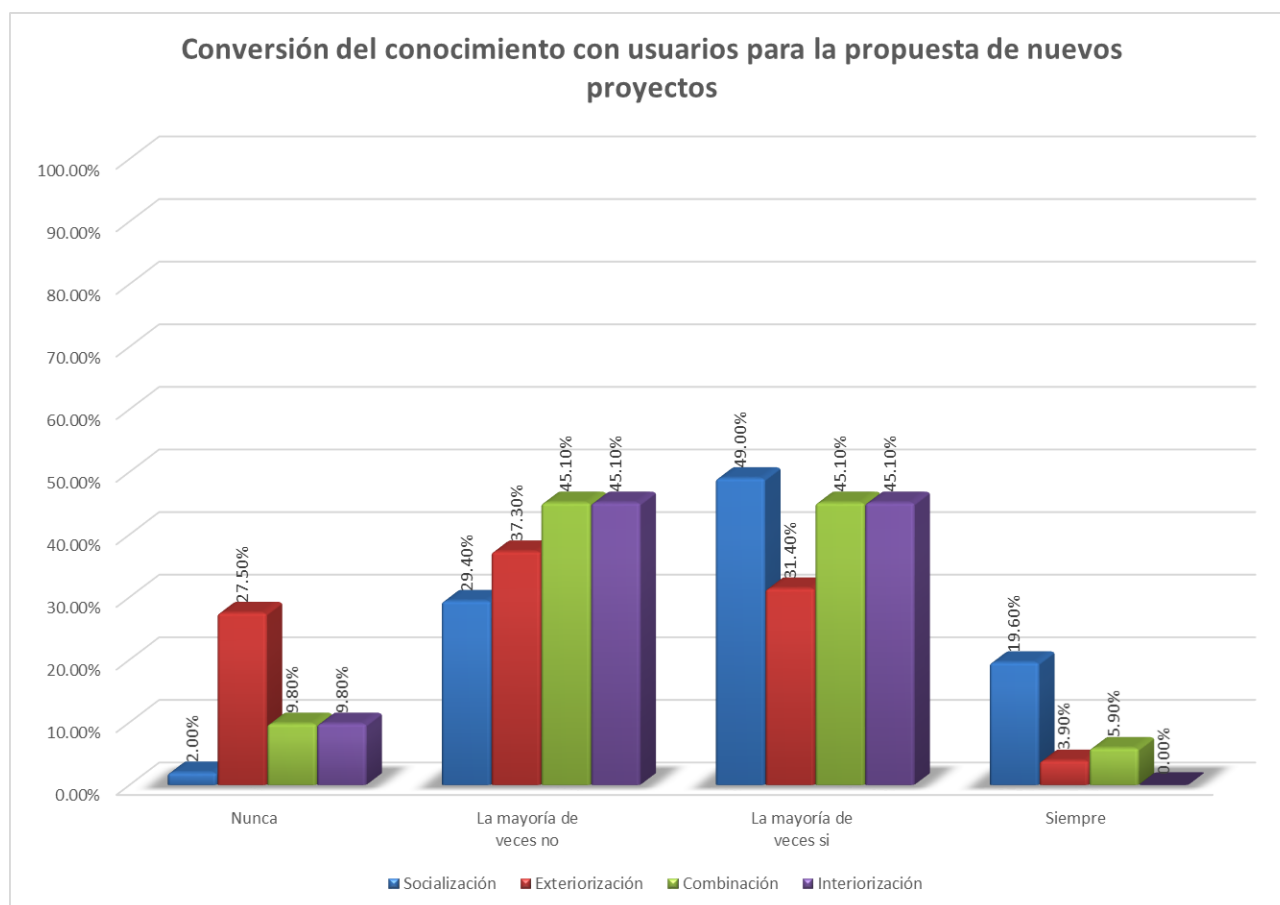


Se observa que la mayoría de veces en el proceso de interiorización existe una conversión del conocimiento cuando se interactúa con los compañeros del área para la propuesta de nuevos proyectos manifestado por un 58.80%. También se observa que la mayoría

de veces hay una conversión del conocimiento en la fase de socialización cuando se interactúa con los compañeros para la propuesta de nuevos proyectos teniendo un 54.90%. La fase de exteriorización un 47.10% de los encuestados manifiesta que, la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento, al igual que en la fase de combinación un 43.10% evidencia que la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento al interactuar con los compañeros. Por último, con un bajo porcentaje, se observa que, en todas las fases, siempre hay una conversión del conocimiento teniendo en socialización 7.80%, exteriorización 3.90%, combinación 5.90% e interiorización 9.80%, además, los porcentajes donde nunca hay conversión del conocimiento al interactuar con los compañeros son mínimos evidenciando con un 0% la fase de socialización donde nunca hay conversión del conocimiento.

4.5.5. Resultado del objetivo específico 4

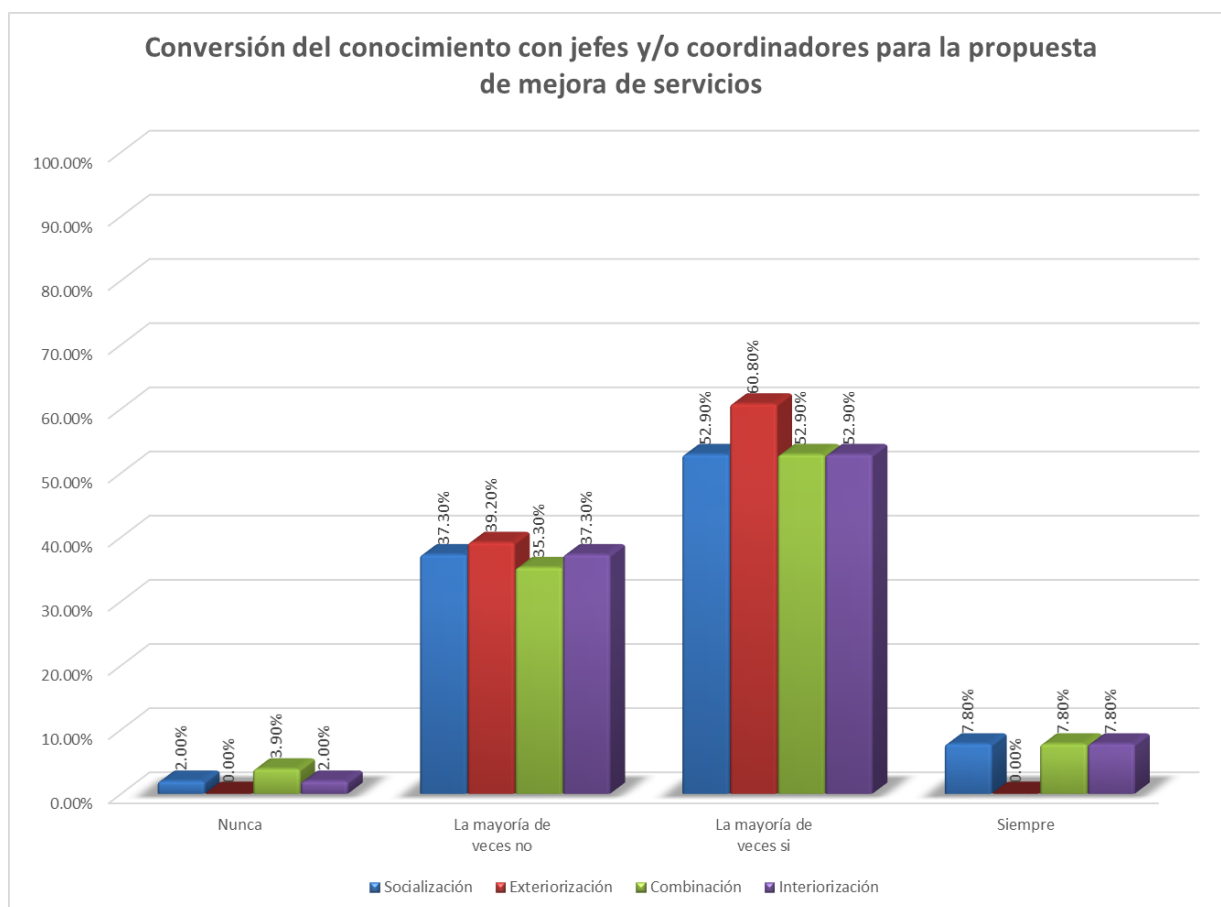
Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los usuarios para la propuesta de proyectos



Se observa que un 27.50% de los encuestados manifiesta que nunca hay conversión del conocimiento en la fase de exteriorización al interactuar con los usuarios para la propuesta de proyectos. También se puede observar que la mayoría de veces si hay conversión del conocimiento al interactuar con los usuarios en la fase de socialización evidenciado por un 49.0% de los encuestados, de la misma manera un 45.10% manifiesta que en la fase de combinación e interiorización la mayoría de veces si hay conversión del conocimiento al interactuar con los usuarios. Por otro lado, el proceso de combinación e interiorización un 45.10% de los encuestados, dicen que la mayoría de veces no hay conversión del conocimiento. Finalmente, el proceso de socialización el 19.60% evidencia que siempre hay creación del conocimiento al interactuar con los usuarios y que además no hay conversión del conocimiento en la fase de interiorización dado que muestra un 0% al interactuar con los usuarios.

4.5.6. Resultado del objetivo específico 5

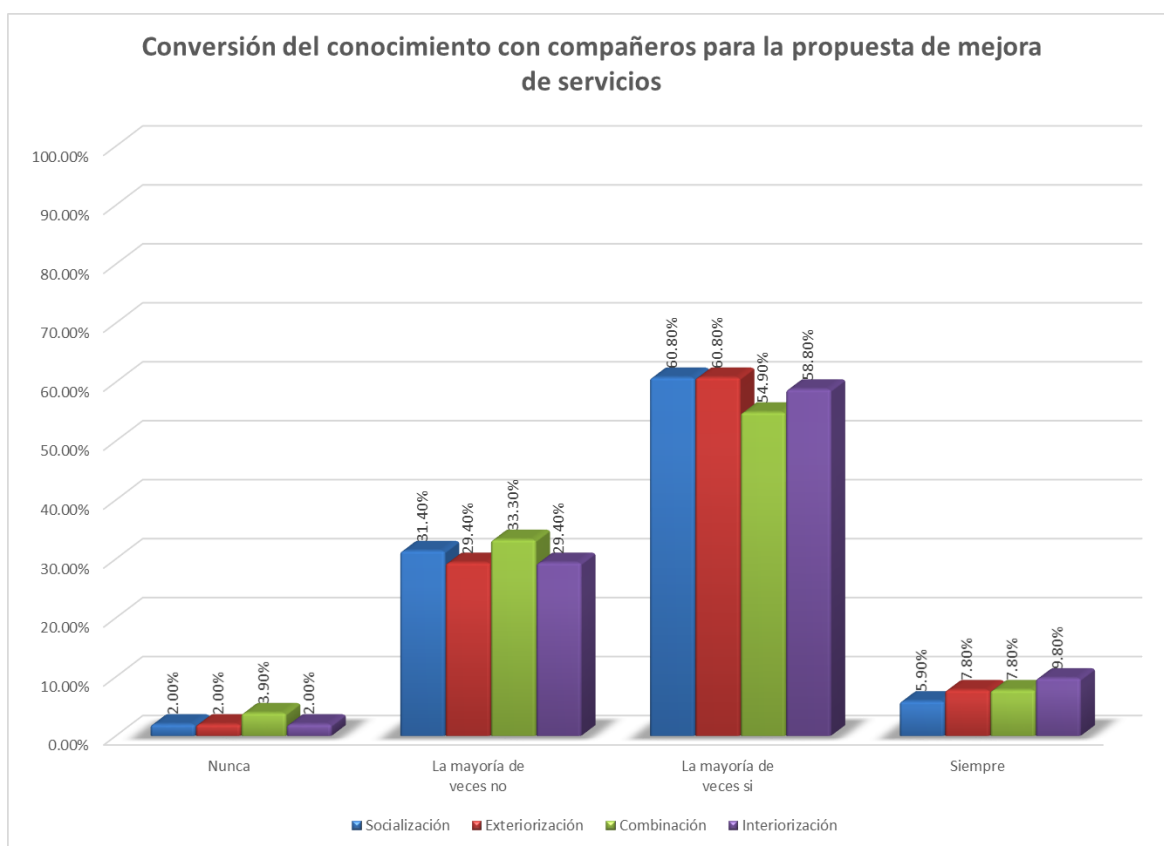
Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de mejora de servicios.



Se observa que la mayoría de veces hay conversión del conocimiento al interactuar con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de mejora de servicios en la fase de socialización evidenciado por un 52.90% de los encuestados. El 60.80% de los encuestados dice que, en la fase de exteriorización, la mayoría de veces hay conversión del conocimiento. También se observa que la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento en la fase de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, mostrado por un 37.30%, 39.20%, 35.30% y 37.30% de los encuestados respectivamente. Por último, siempre hay conversión del conocimiento, aunque en menor porcentaje, en las fases de socialización, combinación e interiorización con 7.80%.

4.5.7. Resultado del objetivo específico 6

Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los compañeros del área para la propuesta de mejora de servicios.

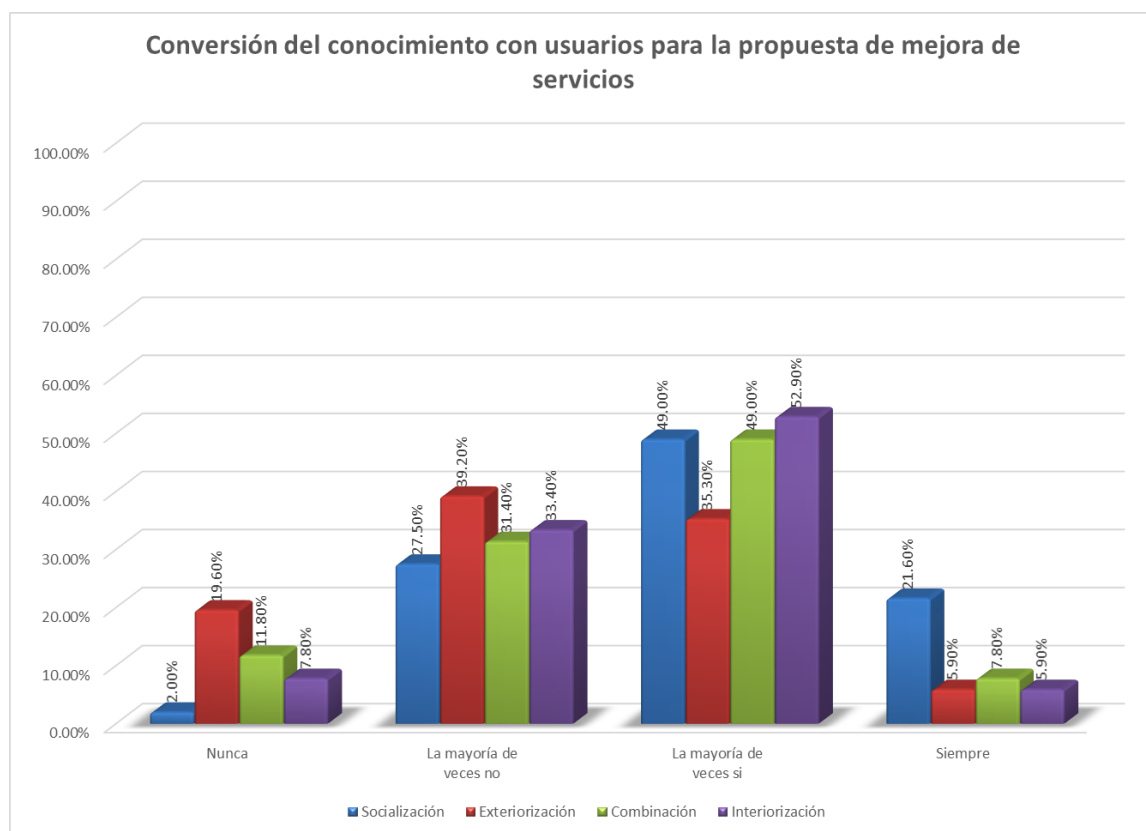


Se observa que la mayoría de veces en las fases de socialización y exteriorización un 60.80% de los encuestados manifiesta que la mayoría de veces si hay conversión del conocimiento cuando se interactúa con los compañeros. De igual manera ocurre en los procesos de combinación con un 54.90% y de interiorización con un 58.80% de los encuestados.

También se observa que la mayoría de veces no hay una conversión del conocimiento en la fase de socialización, exteriorización, combinación e interiorización evidenciado por un 31.40%, 29.40%, 33.3% y 29.40% de los encuestados respectivamente. Por último, con un bajo porcentaje, se observa que, en todas las fases, siempre hay una conversión del conocimiento teniendo en socialización 5.90%, exteriorización y combinación 7.80% e interiorización 9.80%.

4.5.8. Resultado del objetivo específico 7

Describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los usuarios para la propuesta de mejora de servicios.



Se observa que en un 19.60% de los encuestados dice que nunca hay conversión del conocimiento en la fase de exteriorización, al interactuar con los usuarios para la propuesta de mejora de servicios. También se puede observar que la mayoría de veces si hay conversión del conocimiento al interactuar con los usuarios en la fase de socialización evidenciado por un 49.0% de los encuestados, de la misma manera ocurre en la fase de exteriorización manifestado por un 35.30% de los encuestados. Por otro lado, el proceso de socialización un 27.50% de los encuestados, exteriorización con 39.20%, combinación con 31.40% e interiorización con

33.40% muestran que la mayoría de veces no hay conversión del conocimiento. Finalmente, el proceso de socialización evidenciado por un 21.60% de los encuestados, exteriorización con 5.90%, combinación con 7.80% e interiorización con 5.90% evidencia que siempre hay creación del conocimiento al interactuar con los usuarios mientras que los procesos de socialización, combinación e interiorización, nunca hay conversión del conocimiento en un 2.00%, 11.80% y 7.80% de los encuestados respectivamente.

4.6. Comprobación e hipótesis

- Enunciado de hipótesis

Existe una relación significativa entre la creación del conocimiento adquirido en la fase de socialización y la elaboración de documentos, manuales y guías en la fase de exteriorización.

Tabla 06: Relación entre creación del conocimiento en la fase de socialización y la elaboración de documentos.

Correlaciones		Elaboración de documentos	Socialización
Correlación de Pearson	Elaboración documentos	1,000	,401
	Socialización	,401	1,000
Sig. (unilateral)	Elaboración documentos	.	,002
	Socialización	,002	.
N	Elaboración documentos	51	51
	Socialización	51	51

La correlación es de 0.401 correspondiente a una relación positiva débil.

Dado que nuestra hipótesis numero 01 es aceptada o rechazada en función a los resultados anteriores se presentan sus resultados a continuación:

H1: Existe una relación significativa entre la creación del conocimiento adquirido en la fase de socialización y la elaboración de documentos, manuales y guías en la fase de exteriorización.

La H1 es rechazada debido a que el índice de correlación entre el conocimiento adquirido en la fase socialización y la elaboración de documentos en la fase de socialización, muestra una correlación positiva débil.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Efectuada la prueba piloto se concluye en:

El instrumento cuenta con un grado de confiabilidad de 0.951, tal cual se evidencia el instrumento aplicado tiene un grado de fiabilidad “Excelente”.

El objetivo general planteado en el primer capítulo ha sido demostrado mediante gráficos, que corresponde a un total de 77 preguntas referentes a la creación del conocimiento en la fase de socialización, exteriorización, combinación e interiorización del modelo SECI dentro del área de tecnología de una universidad privada de Lima.

De acuerdo al objetivo general planteado, se encontró que en las fases de socialización, exteriorización, combinación e interiorización que conforman el modelo de gestión del conocimiento SECI, en la mayoría de veces, si existe una creación del conocimiento.

Respecto a los objetivos específicos planteados en el primer capítulo, se ha demostrado mediante gráficos, si existe creación del conocimiento en la fase de socialización, exteriorización, combinación e interiorización al interactuar con jefes, coordinadores, compañeros o usuarios para la propuesta de proyectos o mejora en los servicios.

El primer objetivo específico planteado fue describir la conversión del conocimiento en las fases de socialización, exteriorización, combinación e interiorización en el área de tecnología de las universidades privadas de Lima. Se puede observar que la mayoría de veces, si existe creación del conocimiento en las 4 fases del modelo SECI, siendo la fase de socialización, la fase donde se mayormente se crea conocimiento según los encuestados seguido de la fase de interiorización. Además, se observa que las veces que nunca se crea conocimiento tienen porcentajes muy pequeños.

El segundo objetivo específico planteado fue describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de proyectos. Se observa que, en el proceso de interiorización, la mayoría de veces si existe creación del conocimiento al interactuar con los jefes. Por el contrario, las veces que siempre hay una creación del conocimiento, presenta porcentajes muy bajos, incluso, son considerablemente inferiores respecto a las ocasiones en la que la mayoría de veces no existe creación del conocimiento en las fases del modelo SECI.

El tercer objetivo específico era describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los compañeros del área para la propuesta de proyectos. Aquí se observa que las ocasiones en donde siempre hay creación del conocimiento al interactuar con los compañeros, son pequeñas en todas las fases del modelo SECI, sin embargo, los valores más pequeños se concentran en las veces en donde nunca hay creación del conocimiento. Según los encuestados, la mayoría de veces, si existe creación del conocimiento, siendo la fase de interiorización, la fase que mayor porcentaje presenta.

El cuarto objetivo específico era describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los usuarios para la propuesta de proyectos. Se observa que el conocimiento exteriorizado por los usuarios a través de documentos, uso de metáforas o analogías en un 27.50% nunca han creado nuevo conocimiento en los usuarios del área de tecnología que le permita proponer nuevos proyectos. Sin embargo, la socialización de los integrantes del área de tecnología con los usuarios evidencia que en un 49.00% la mayoría de veces, si crea conocimiento. Además, se observa en la fase de combinación donde el intercambio de conocimiento con los usuarios se da a través de juntas, documentos o sistemas de mensajes electrónicos, las ocasiones en donde la mayoría de veces si se crea conocimiento es de un 45.10% y el mismo porcentaje se presenta en la ocasión en donde la mayoría de veces no se crea conocimiento.

El quinto objetivo específico planteado fue describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los jefes y/o coordinadores para la propuesta de mejora de servicios. Se puede observar que, el conocimiento exteriorizado por los jefes mediante documentos, uso de metáforas o analogías, la mayoría de veces, si crea conocimiento en los integrantes del área de tecnología que le permite proponer mejora en los servicios. Del mismo modo, la mayoría de veces, si hay creación de conocimiento, al socializar

con los jefes y/o coordinadores a través de la observación, imitación o experiencias compartidas. De otro modo, las veces en las que nunca se crea conocimiento al combinar conocimiento con los jefes y/o coordinadores, a través de juntas, documentos o mensajes electrónicos, es bastante bajo.

El sexto objetivo específico fue describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los compañeros del área para la propuesta de mejora de servicios. Aquí se observa que la creación del conocimiento en los miembros del área de tecnología, si se da en la mayoría de veces en un 60.80%, sobre todo al momento de socializar mediante la observación, imitación o experiencias compartidas. El mismo porcentaje se da la mayoría de veces, cuando los compañeros exteriorizan sus conocimientos a través de documentos, uso de metáforas o analogías. Por otro lado, las ocasiones en las que siempre se crea conocimiento a través de la socialización, solo es de un 5.90%, de la misma manera, solo en un 7.80% siempre se crea conocimiento en los miembros del área de tecnología, cuándo se combina o intercambia conocimientos con los compañeros, en las juntas, mediante manuales o mensajes electrónicos.

El séptimo objetivo específico planteado fue, describir la conversión de conocimientos en las fases del modelo SECI, cuando hay interacción con los usuarios para la propuesta de mejora de servicios. Aquí observamos que las ocasiones en las que siempre existe creación de conocimiento en la fase de socialización, mediante la observación, imitación o experiencias compartidas es de un 21.60%. Por otro lado, el 52.90% de los encuestados indican que la mayoría de veces, si hay creación del conocimiento cuando se combina o intercambia conocimiento con los usuarios en las juntas, mediante documentos o mensajes electrónicos. Por último, el 19.60% de los encuestados indica que nunca, el conocimiento exteriorizado por los usuarios a través de documentos, uso de metáforas o analogías, les permite proponer mejora en los servicios.

CAPÍTULO VI: Bibliografía

- Ahmad, K., Madhoushi, Z., & Yusof, M. (2011). Dominant Success Factors for Knowledge Management in Academic Institution. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 32(2), 152-159.
- Akamine Abiko, A., Alcócer, C., Becerra, M., & Medina, T. (2004). Importancia de los valores organizacionales y el comportamiento social para el funcionamiento de la gerencia del conocimiento: propuesta de implementación de un proyecto de gerencia de conocimiento en Graña y Montero Contratistas Generales. *Tesis de Posgrado. Lima: Universidad ESAN*.
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the AIS*, 1(5), 1-35.
- Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*(326), 63-72.
- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arellano Rojas, J., Breña, M., Macedo, V., Sierralta, A., & Zea, M. (s.f.). Gerencia del conocimiento: propuesta de una metodología de implantación y su aplicación en el sector minero peruano. Lima: Universidad ESAN.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4, 125-137.
- Bocchio, G., Castellanos, C., Miranda, C., Robles, J., & Van Oordt, A. (2009). Estado actual del desarrollo de la gerencia del conocimiento en el Perú. *Tesis de Posgrado. Lima. Universidad ESAN*.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

- Bulchand, J., & Rodríguez, J. (2004). *Planes de sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones en las universidades*. ULPCG Estudios e Informes. Vicerrectorado de Planificación y Calidad.
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (16 de Octubre de 2001). Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. *Inforarea S.L. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, VIII(34), 226-230. Obtenido de http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chang, M.-Y., Hung, Y.-C., Yen, D., & Tseng, P. (2009). The Research on the Critical Success. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 5376-5386.
- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture: a bridge between KM consultants and technologists. *Intl journal of information management*, 24(1), 87-98. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2003.10.003>
- Davenport, T., & Klahr, P. (2009). Managing Customer Support Knowledge. *Management Review*, 40(3), 195-208.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A., & Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: International Thomson Editores.
- Devlin, K. (1999). *Infosense: turning information into knowledge*. New York: W.H. Freeman and Co.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California management review*, 4(3), 265-276. Obtenido de <http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/Research>
- Hanley, S. (26 de April de 1999). A culture built on sharing. *Information Week*(731), 16-18.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Kennet C., L., & Jane P., L. (1996). *Administración de los Sistemas de Información*. Prentice Hall.
- Laviña Orueta, J., & Mengual Pavón, L. (2008). *Libro Blanco de la Universidad Digital 2010*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Lee, C., & Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 17(5), 112-132.
- Naif Marou, L. (2007). Social networks and knowledge sharing in organizations: A case study. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 110-125.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing knowledge Work*. New York: Ed. Palgrave McMillan.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeushi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Reinmoller, P., & Senoo, D. (1998). The “ART” of knowledge: Systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673-684.
- Pérez Rodríguez, Y., & Castañeda Pérez, M. (2009). Redes de conocimiento. *Ciencias de la Información (Instituto de Información Científica y Tecnológica [IDICT])*, 40(1), 3-20.
- Purser, R., & Pasmore, W. (1992). Organizing for learning. *En Research in organizational change and development*, 37-114.
- Reaich, B., Gemino, A., & Sauer, C. (2012). Knowledge Management and Project based Knowledge in it Projects: A Model and Preliminary Empirical Results. *International Journal of Project Management*. 30(6), 663-674.
- Riesco González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

- Roberts, J. (2000). Knowledge systems and global advertising services”. *Creativity and innovation management*, 9(3), 163-170. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8691.00169>
- Rueda Martinez, I. (2015). *Manual de gestión del conocimiento*. Madrid, España: Dextra.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89. Obtenido de http://www.nipc.net/km/article/km_group/Ruggles-1998-
- Van Buren, M. (2000). Midiendo la gestión del conocimiento. *Training & Development Digest*, 22, 70-77.
- Vance, D. (1997). Information, knowledge and wisdom: the epistemic hierarchy and computer-based information system. *En Proceedings of the third Americas conference on information systems*. Indianapolis.

ANEXOS

Objetivo Específico 1

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	0.00%	21.60%	70.60%	7.80%
Exteriorización	2.00%	45.10%	47.10%	5.90%
Combinación	5.90%	33.30%	54.90%	5.90%
Interiorización	2.00%	27.50%	62.70%	7.80%

Objetivo Específico 2

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI CON JEFES Y/O COORDINADORES PARA LA PROPUESTA DE PROYECTOS				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	3.90%	45.10%	41.20%	9.80%
Exteriorización	3.90%	39.20%	54.90%	2.00%
Combinación	3.90%	43.10%	47.10%	5.90%
Interiorización	2.00%	29.40%	60.80%	7.80%

Objetivo Específico 3

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI CON COMPAÑEROS PARA LA PROPUESTA DE PROYECTOS				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	0.00%	37.30%	54.90%	7.80%
Exteriorización	5.90%	47.10%	43.10%	3.90%
Combinación	3.90%	43.10%	47.10%	5.90%
Interiorización	2.00%	29.40%	58.80%	9.80%

Objetivo Específico 4

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI CON USUARIOS PARA LA PROPUESTA DE PROYECTOS				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	2.00%	29.40%	49.00%	19.60%
Exteriorización	27.50%	37.30%	31.40%	3.90%
Combinación	9.80%	45.10%	45.10%	5.90%
Interiorización	9.80%	45.10%	45.10%	0.00%

Objetivo Específico 5

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI CON JEFES Y/O COORDINADORES PARA LA MEJORA DE SERVICIOS				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	2.00%	37.30%	52.90%	7.80%
Exteriorización	0.00%	39.20%	60.80%	0.00%
Combinación	3.90%	35.30%	52.90%	7.80%
Interiorización	2.00%	37.30%	52.90%	7.80%

Objetivo Específico 6

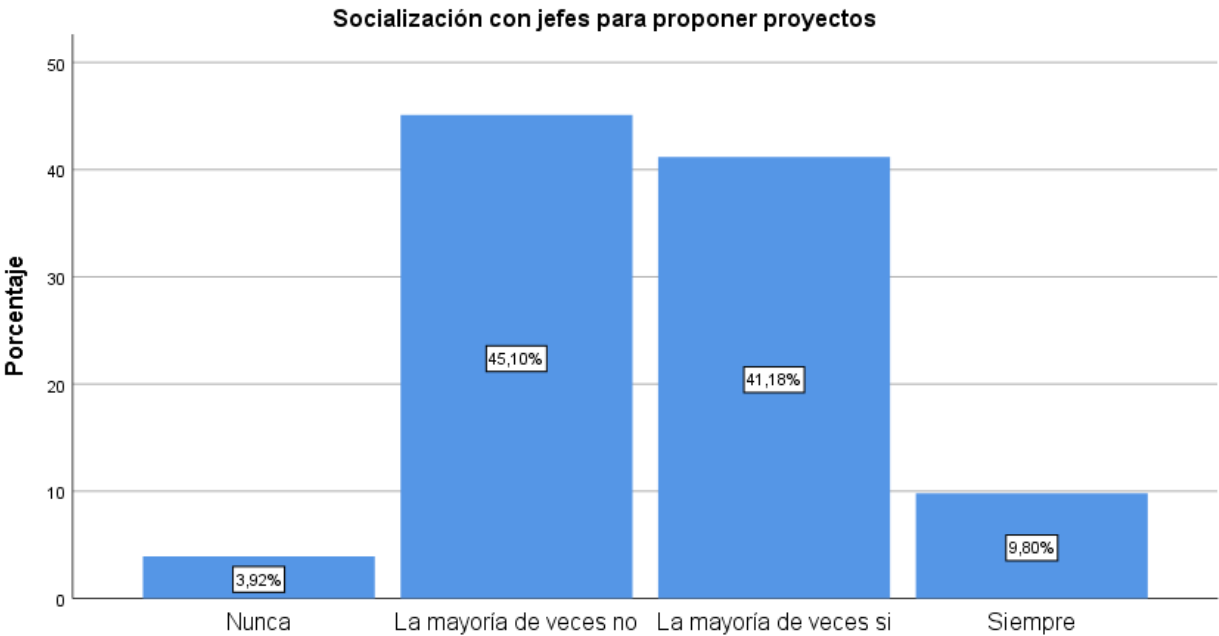
CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI CON COMPAÑEROS PARA LA MEJORA DE SERVICIOS				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	2.00%	31.40%	60.80%	5.90%
Exteriorización	2.00%	29.40%	60.80%	7.80%
Combinación	3.90%	33.30%	54.90%	7.80%
Interiorización	2.00%	29.40%	58.80%	9.80%

Objetivo Específico 7

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FASES DEL MODELO SECI CON USUARIOS PARA LA MEJORA DE SERVICIOS				
	Nunca	La mayoría de veces no	La mayoría de veces si	Siempre
Socialización	2.00%	27.50%	49.00%	21.60%
Exteriorización	19.60%	39.20%	35.30%	5.90%
Combinación	11.80%	31.40%	49.00%	7.80%
Interiorización	7.80%	33.40%	52.90%	5.90%

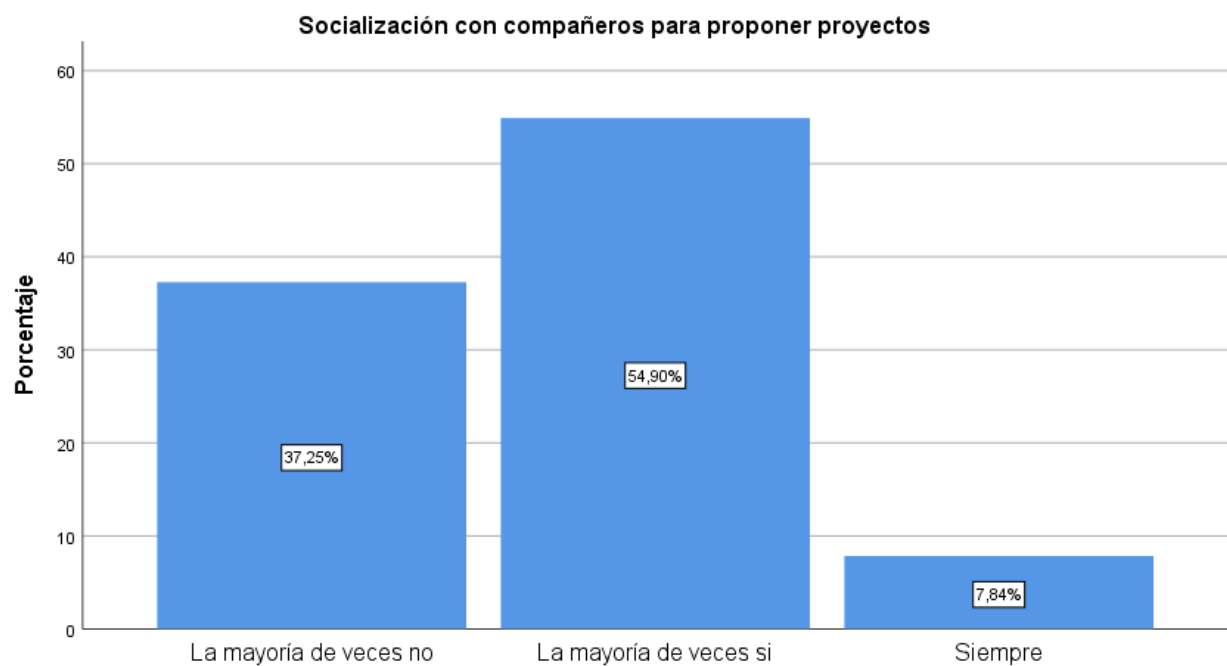
Socialización con jefes para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Nunca	2	3,9	3,9	3,9	
	La mayoría de veces no	23	45,1	45,1	49,0	
	La mayoría de veces si	21	41,2	41,2	90,2	
	Siempre	5	9,8	9,8	100,0	
	Total	51	100,0	100,0		



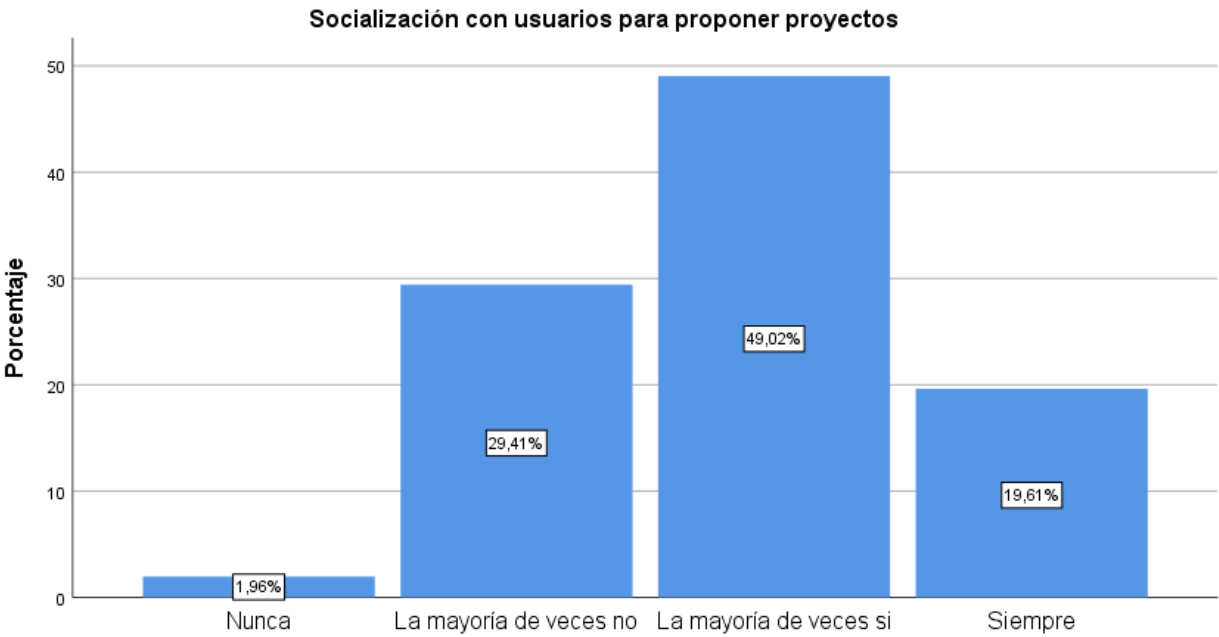
Socialización con compañeros para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	La mayoría de veces no	19	37,3	37,3	37,3
	La mayoría de veces si	28	54,9	54,9	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Socialización con usuarios para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	15	29,4	29,4	31,4
	La mayoría de veces si	25	49,0	49,0	80,4
	Siempre	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



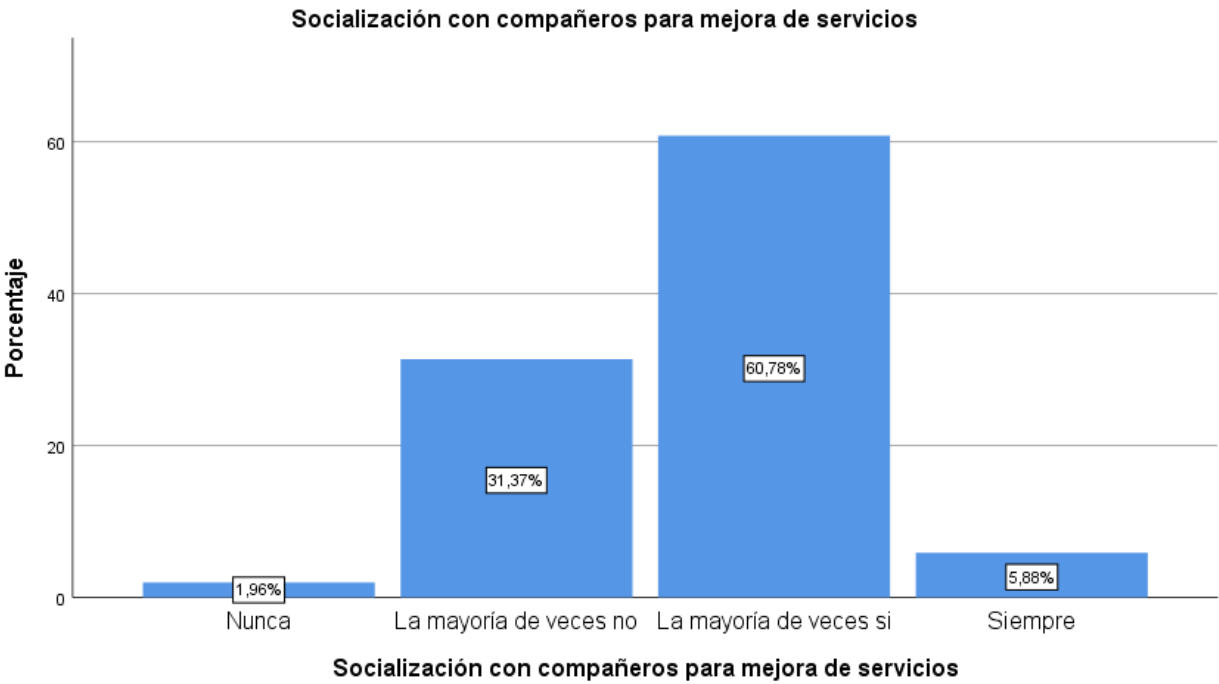
Socialización con jefes para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	19	37,3	37,3	39,2
	La mayoría de veces si	27	52,9	52,9	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



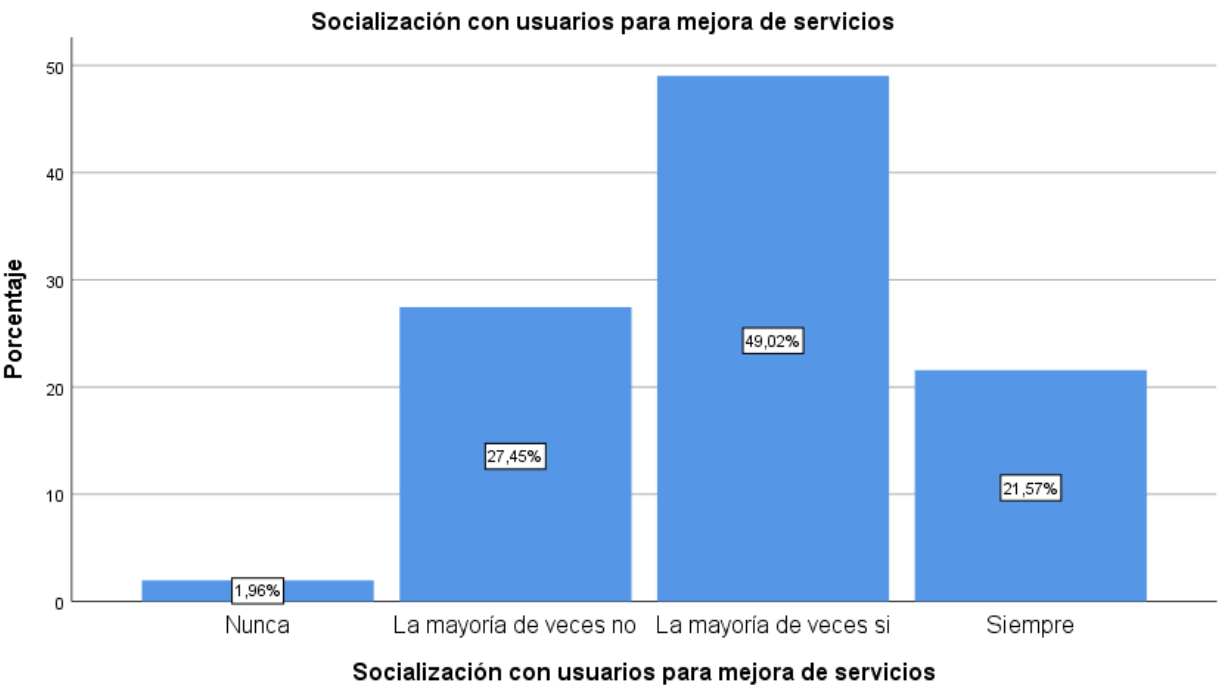
Socialización con compañeros para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	16	31,4	31,4	33,3
	La mayoría de veces si	31	60,8	60,8	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



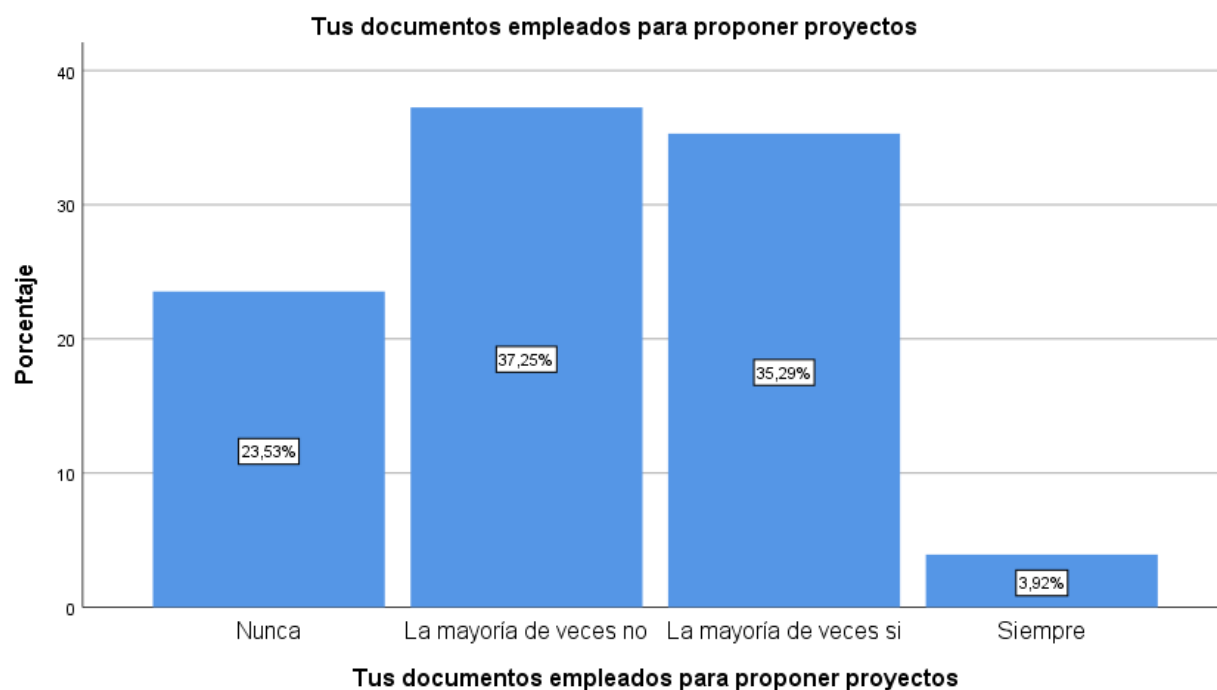
Socialización con usuarios para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	14	27,5	27,5	29,4
	La mayoría de veces si	25	49,0	49,0	78,4
	Siempre	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



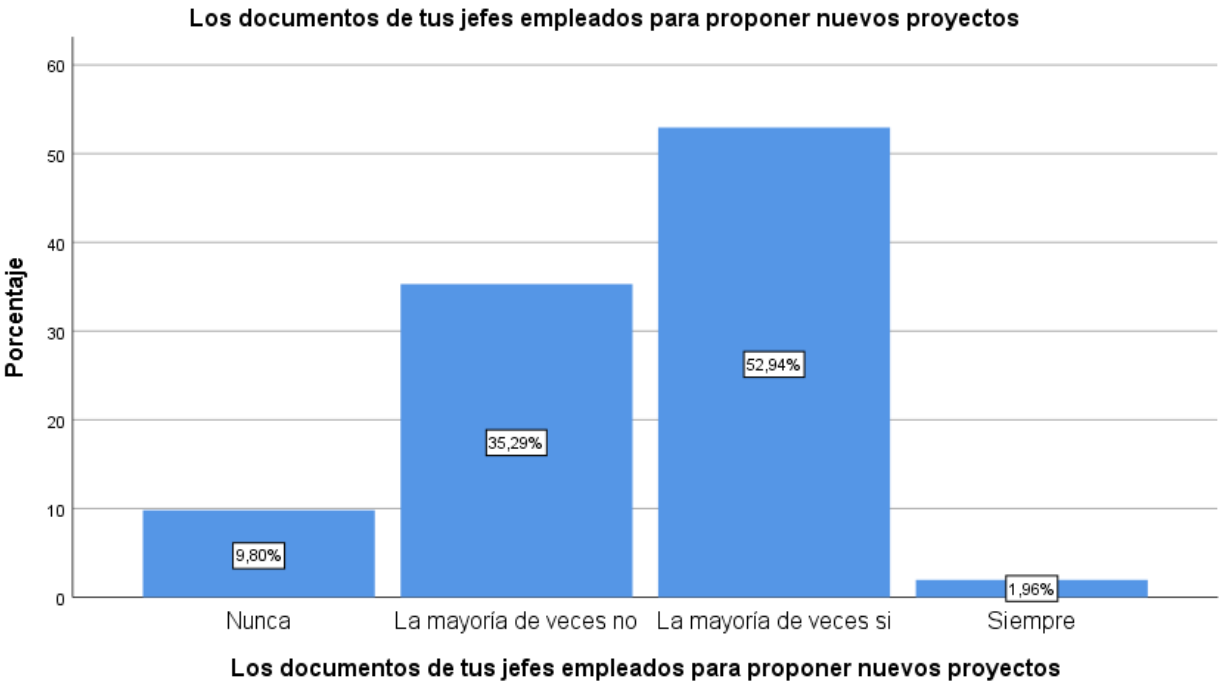
Tus documentos empleados para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	23,5	23,5	23,5
	La mayoría de veces no	19	37,3	37,3	60,8
	La mayoría de veces si	18	35,3	35,3	96,1
	Siempre	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



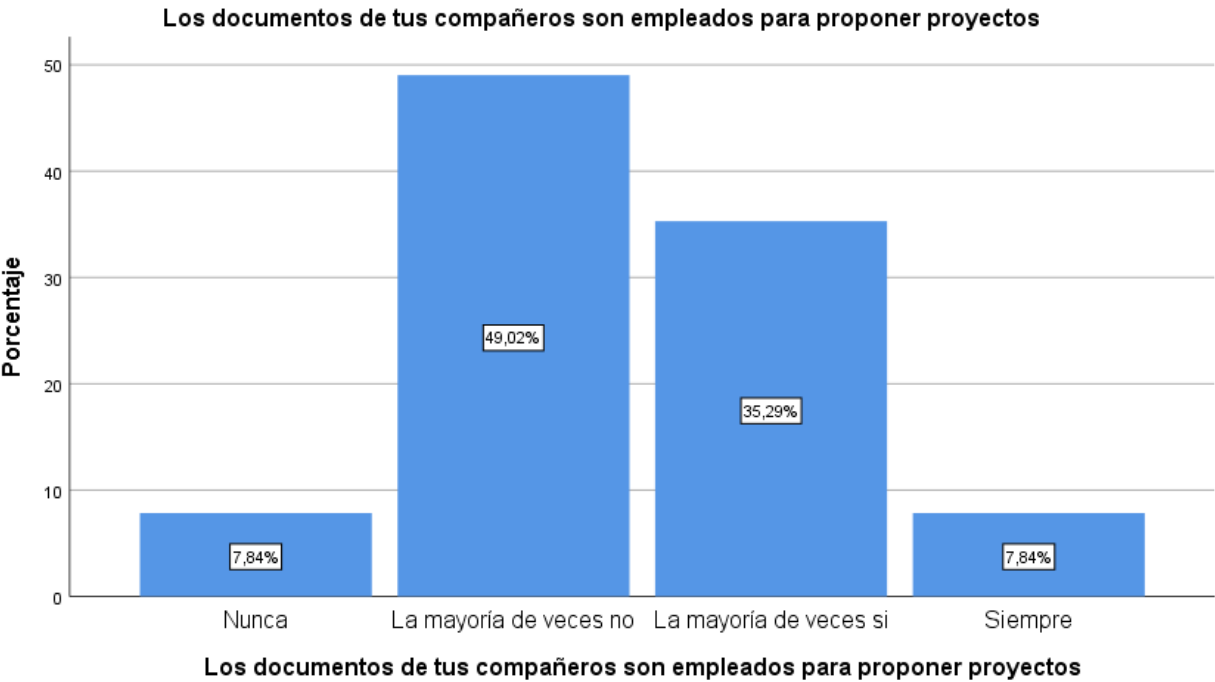
Los documentos de tus jefes empleados para proponer nuevos proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	9,8	9,8	9,8
	La mayoría de veces no	18	35,3	35,3	45,1
	La mayoría de veces si	27	52,9	52,9	98,0
	Siempre	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



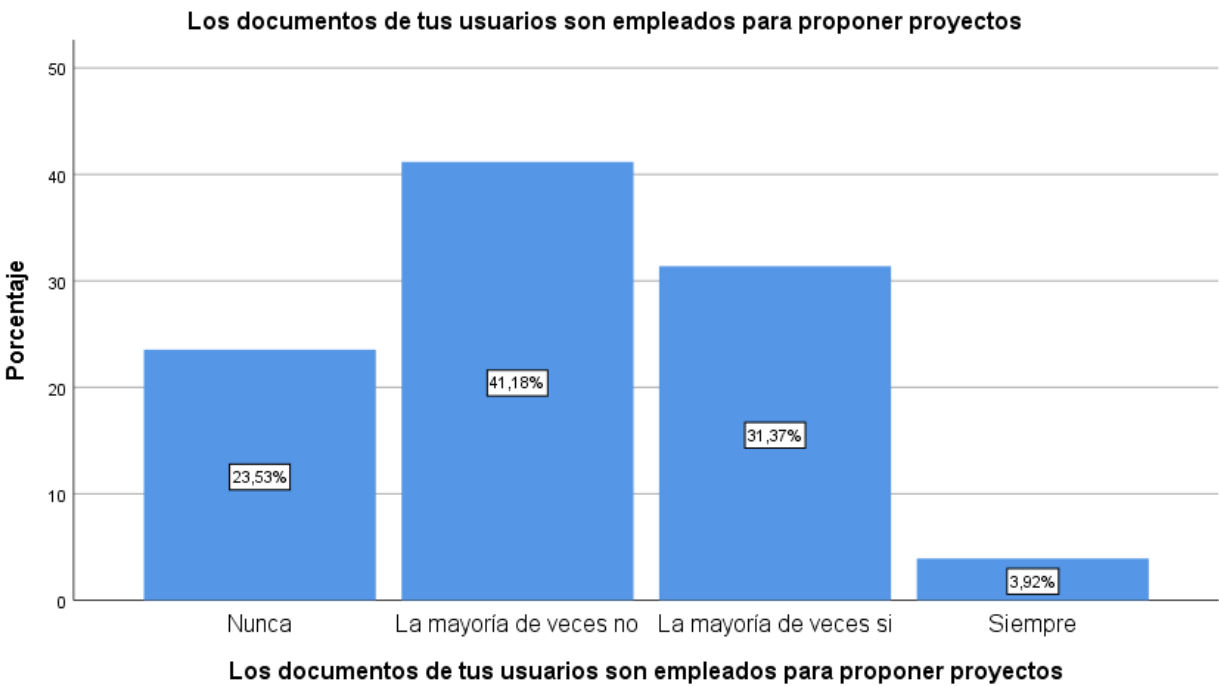
Los documentos de tus compañeros son empleados para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	7,8	7,8	7,8
	La mayoría de veces no	25	49,0	49,0	56,9
	La mayoría de veces si	18	35,3	35,3	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



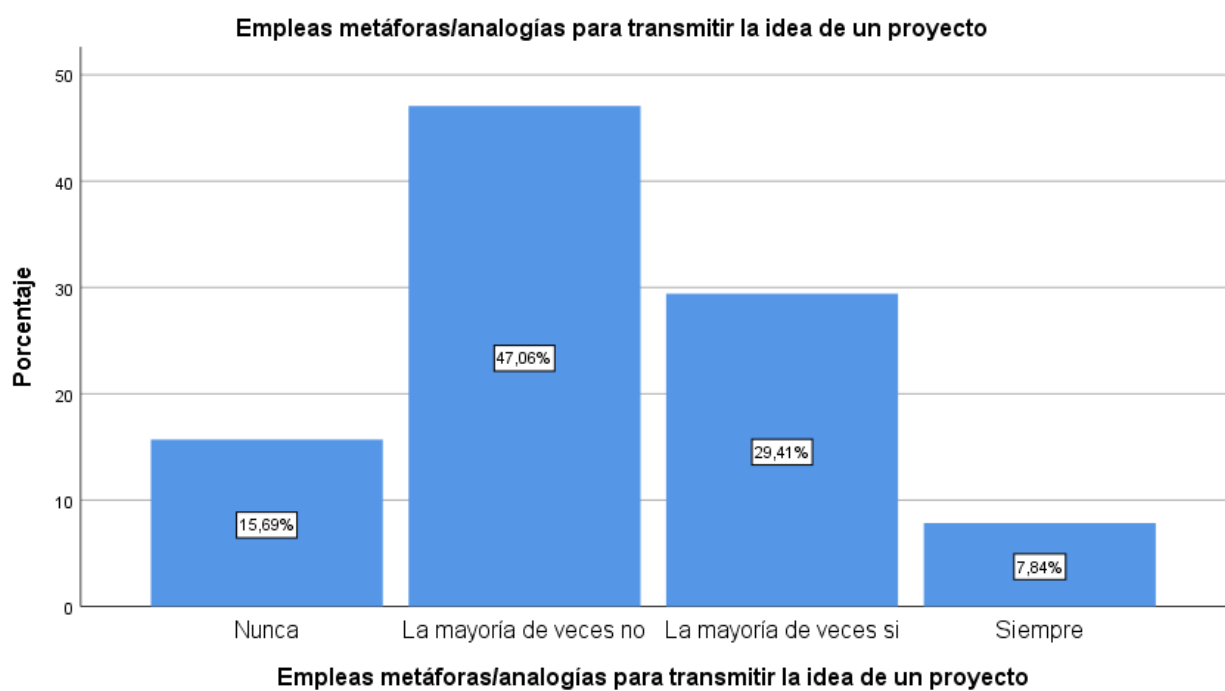
Los documentos de tus usuarios son empleados para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	23,5	23,5	23,5
	La mayoría de veces no	21	41,2	41,2	64,7
	La mayoría de veces si	16	31,4	31,4	96,1
	Siempre	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



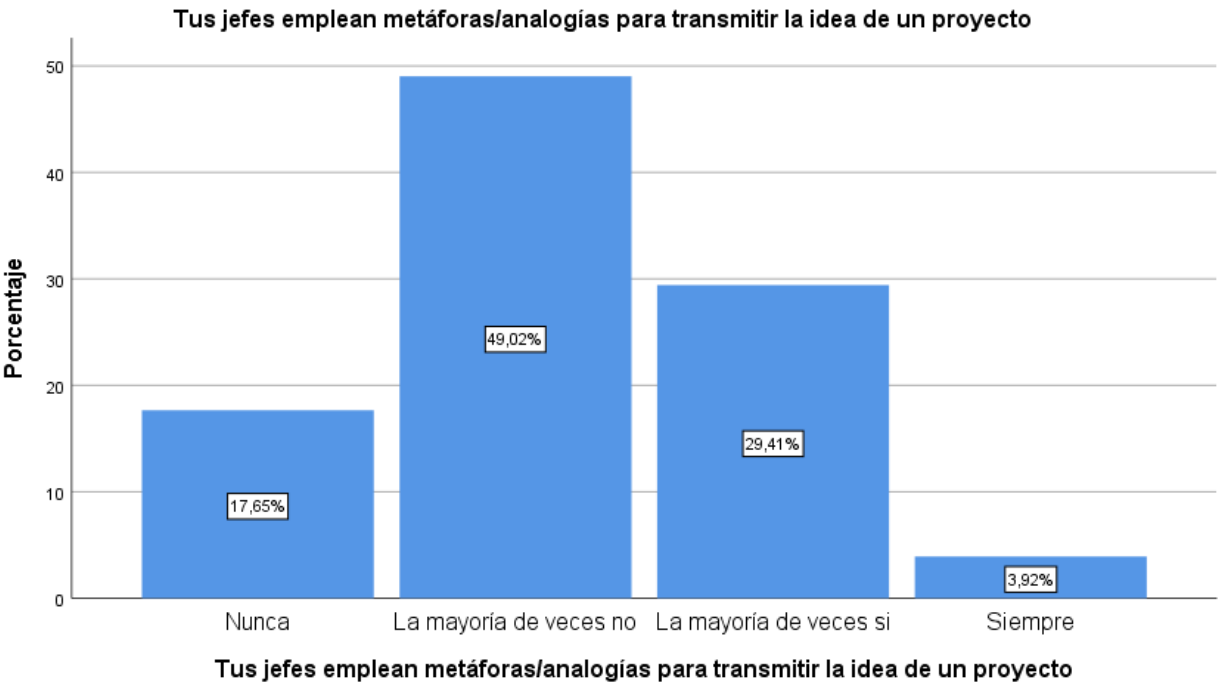
Empleas metáforas/analogías para transmitir la idea de un proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	15,7	15,7	15,7
	La mayoría de veces no	24	47,1	47,1	62,7
	La mayoría de veces si	15	29,4	29,4	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



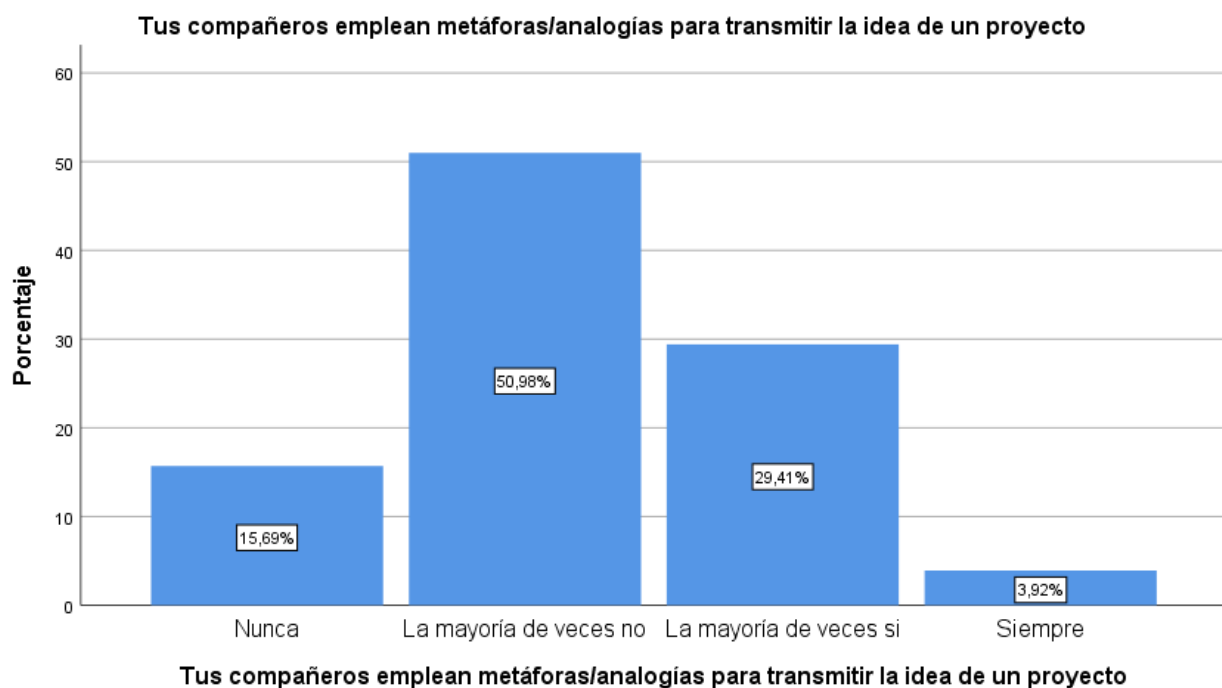
Tus jefes emplean metáforas/analogías para transmitir la idea de un proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	17,6	17,6	17,6
	La mayoría de veces no	25	49,0	49,0	66,7
	La mayoría de veces si	15	29,4	29,4	96,1
	Siempre	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



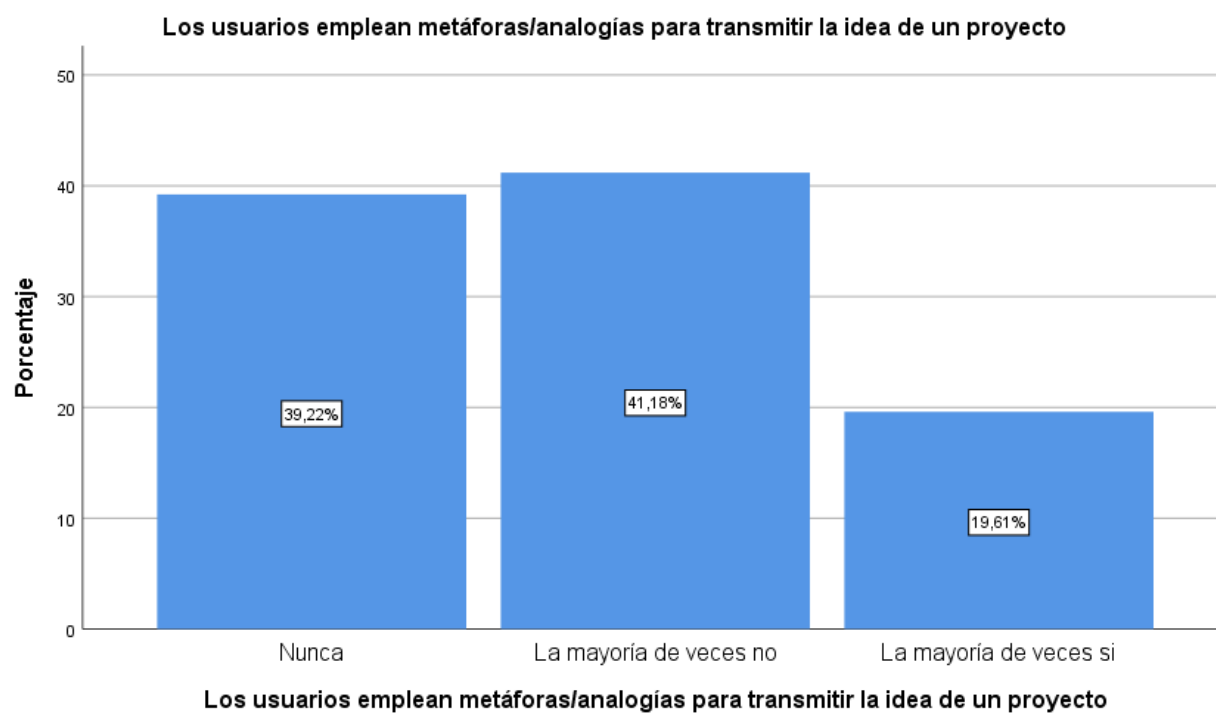
Tus compañeros emplean metáforas/analogías para transmitir la idea de un proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	15,7	15,7	15,7
	La mayoría de veces no	26	51,0	51,0	66,7
	La mayoría de veces si	15	29,4	29,4	96,1
	Siempre	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



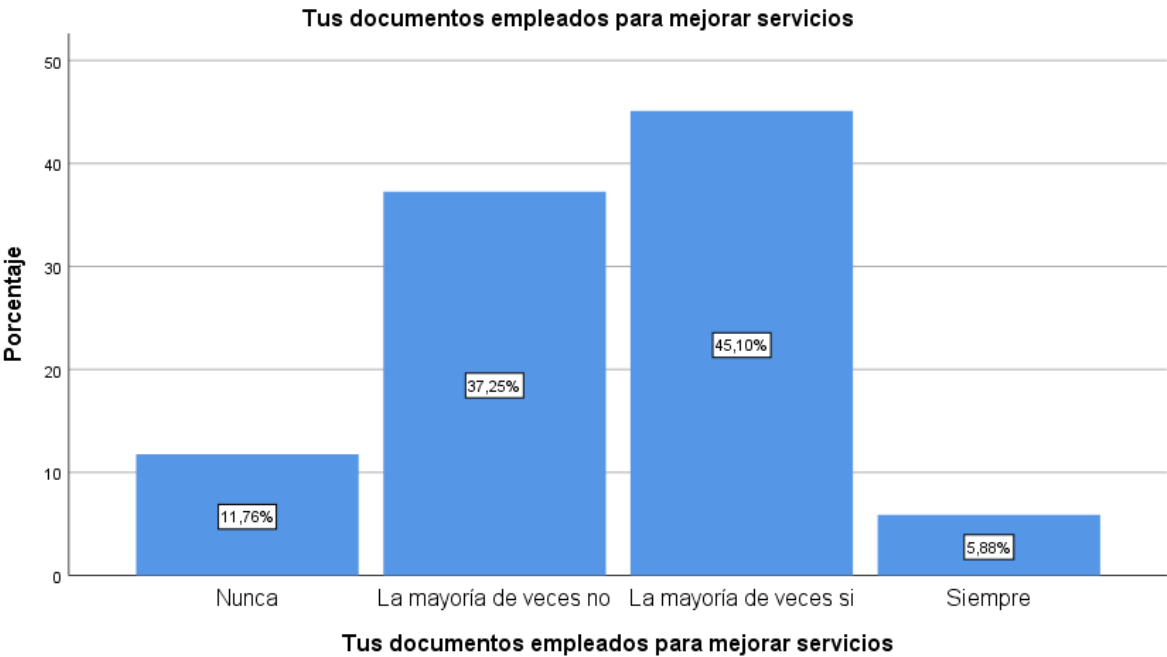
Los usuarios emplean metáforas/analogías para transmitir la idea de un proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	39,2	39,2	39,2
	La mayoría de veces no	21	41,2	41,2	80,4
	La mayoría de veces si	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



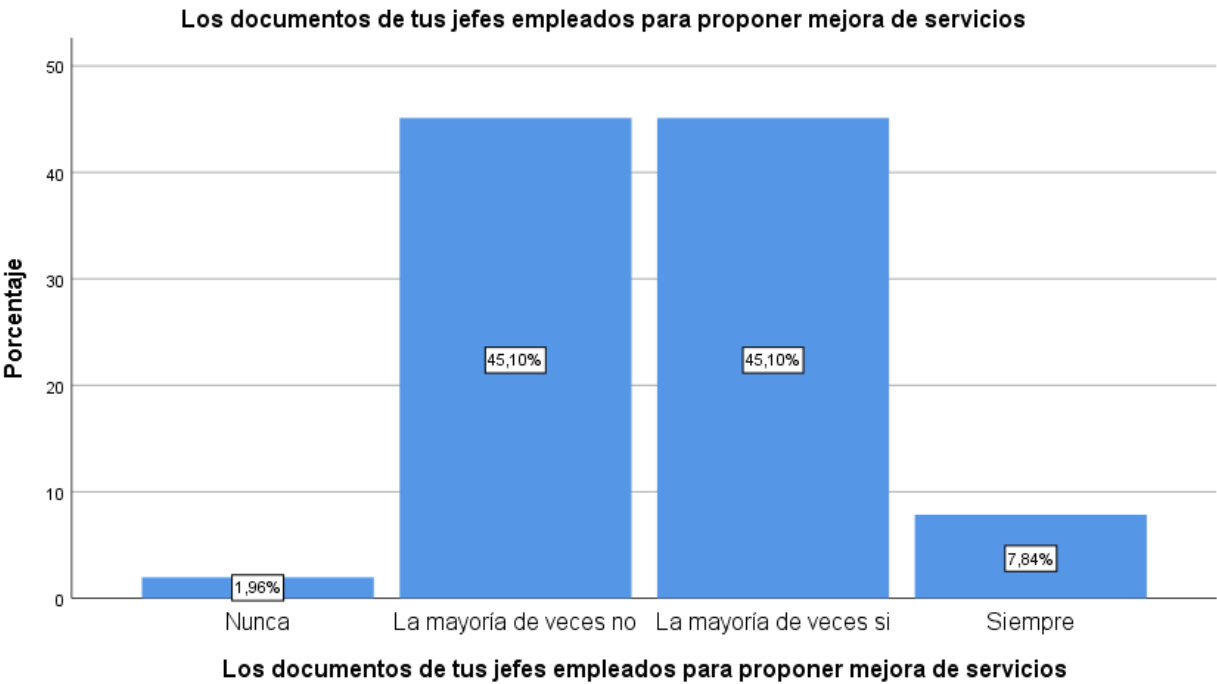
Tus documentos empleados para mejorar servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	11,8	11,8	11,8
	La mayoría de veces no	19	37,3	37,3	49,0
	La mayoría de veces si	23	45,1	45,1	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Los documentos de tus jefes empleados para proponer mejora de servicios

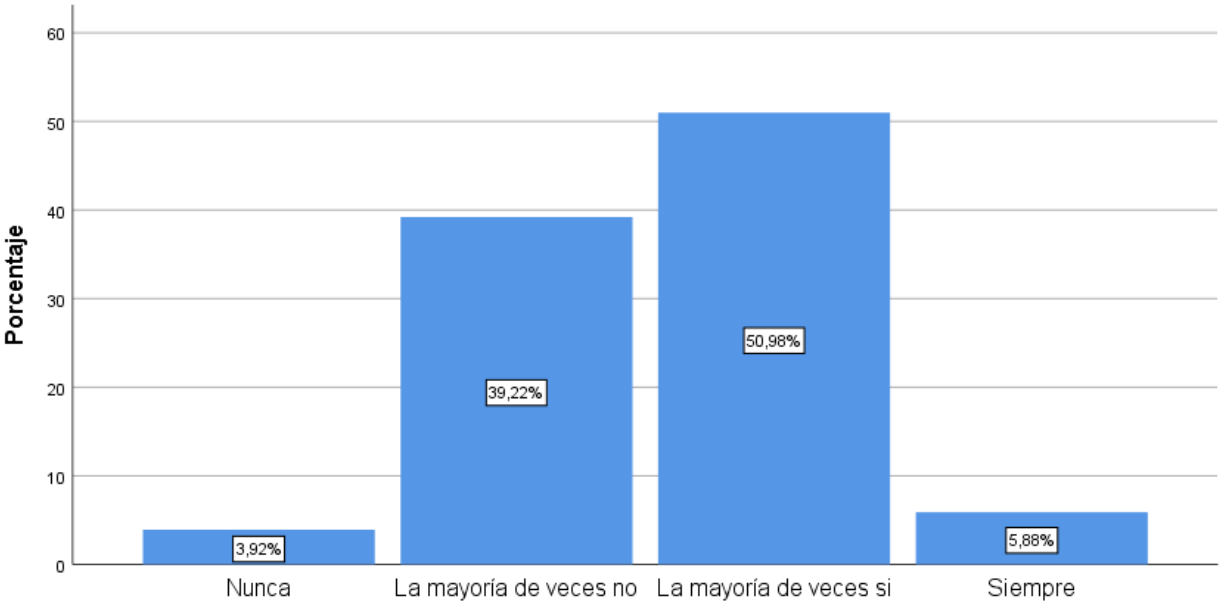
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	23	45,1	45,1	47,1
	La mayoría de veces si	23	45,1	45,1	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Los documentos de tus compañeros son empleados para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,9	3,9	3,9
	La mayoría de veces no	20	39,2	39,2	43,1
	La mayoría de veces si	26	51,0	51,0	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

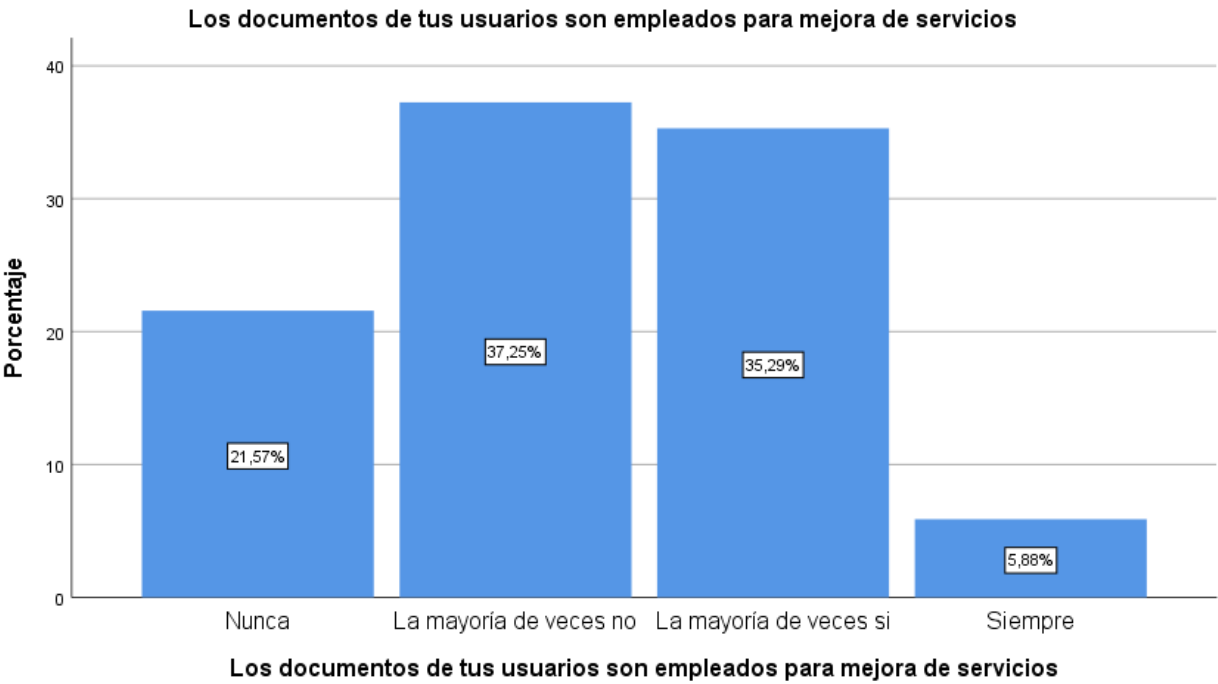
Los documentos de tus compañeros son empleados para mejora de servicios



Los documentos de tus compañeros son empleados para mejora de servicios

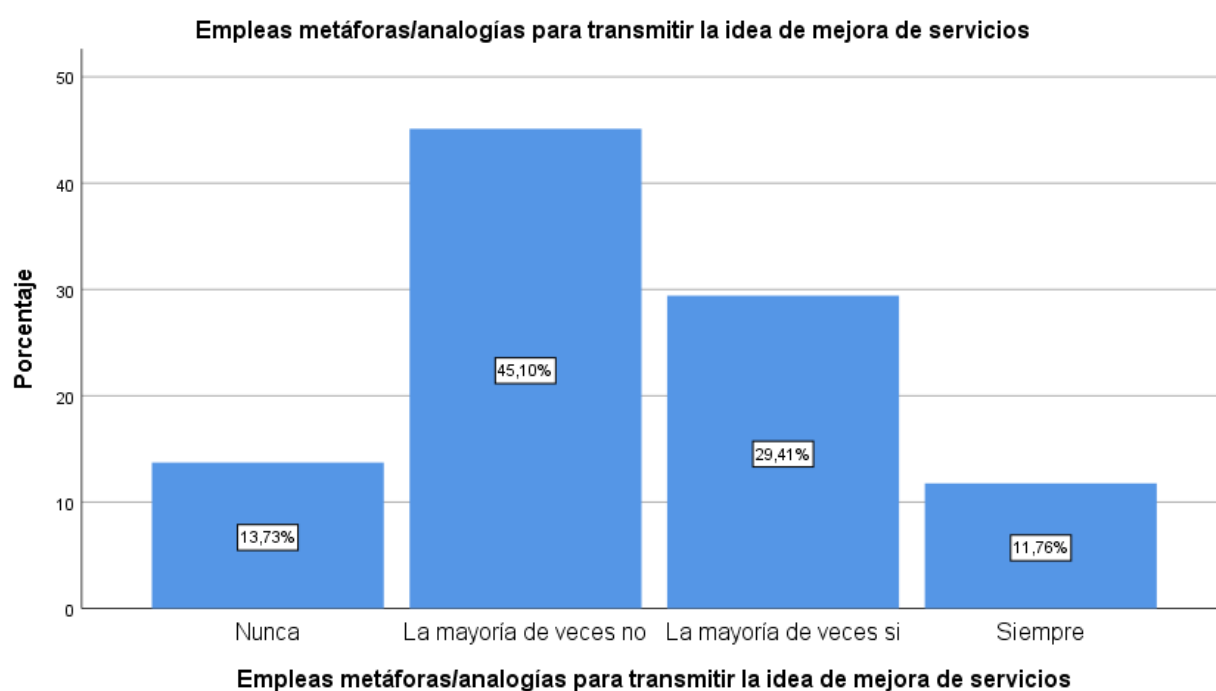
Los documentos de tus usuarios son empleados para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	21,6	21,6	21,6
	La mayoría de veces no	19	37,3	37,3	58,8
	La mayoría de veces si	18	35,3	35,3	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



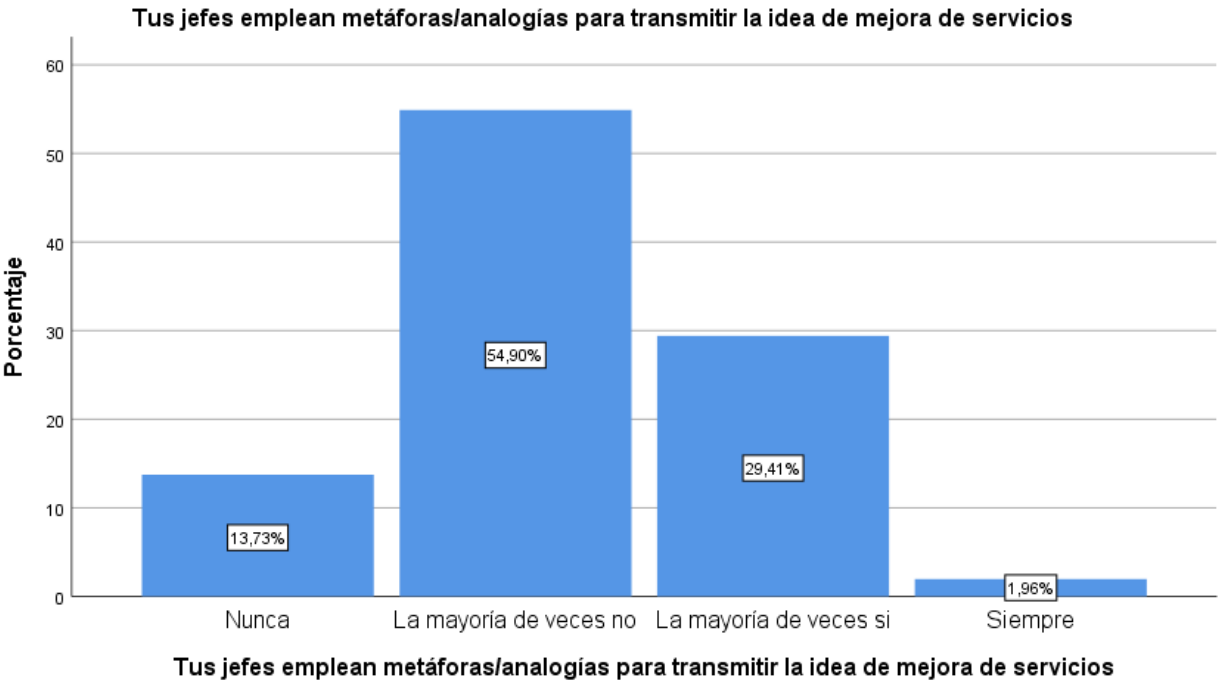
Empleas metáforas/analogías para transmitir la idea de mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	13,7	13,7	13,7
	La mayoría de veces no	23	45,1	45,1	58,8
	La mayoría de veces si	15	29,4	29,4	88,2
	Siempre	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



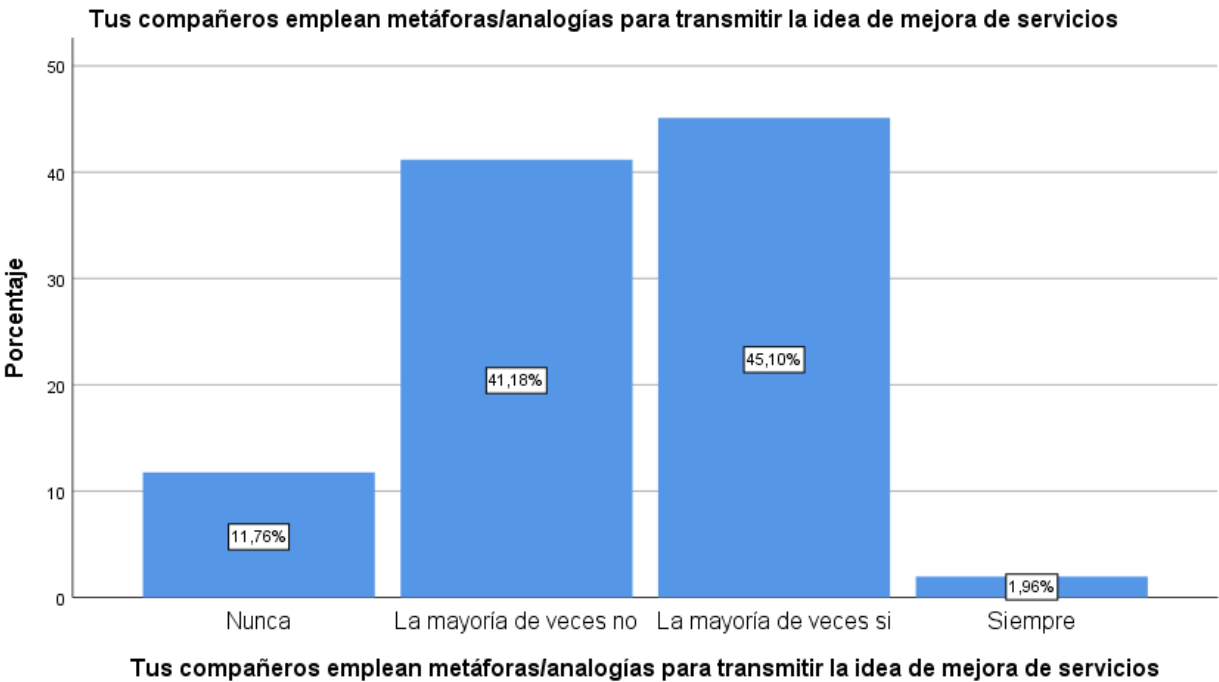
Tus jefes emplean metáforas/analogías para transmitir la idea de mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	13,7	13,7	13,7
	La mayoría de veces no	28	54,9	54,9	68,6
	La mayoría de veces si	15	29,4	29,4	98,0
	Siempre	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



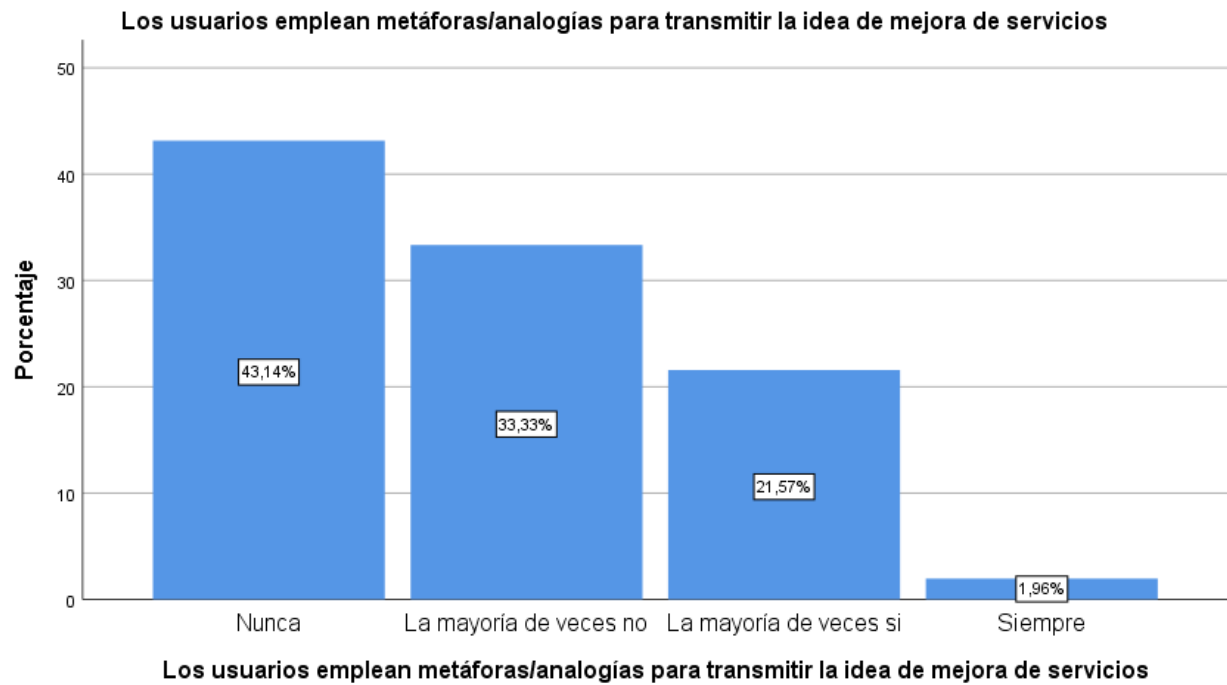
Tus compañeros emplean metáforas/analogías para transmitir la idea de mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	11,8	11,8	11,8
	La mayoría de veces no	21	41,2	41,2	52,9
	La mayoría de veces si	23	45,1	45,1	98,0
	Siempre	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



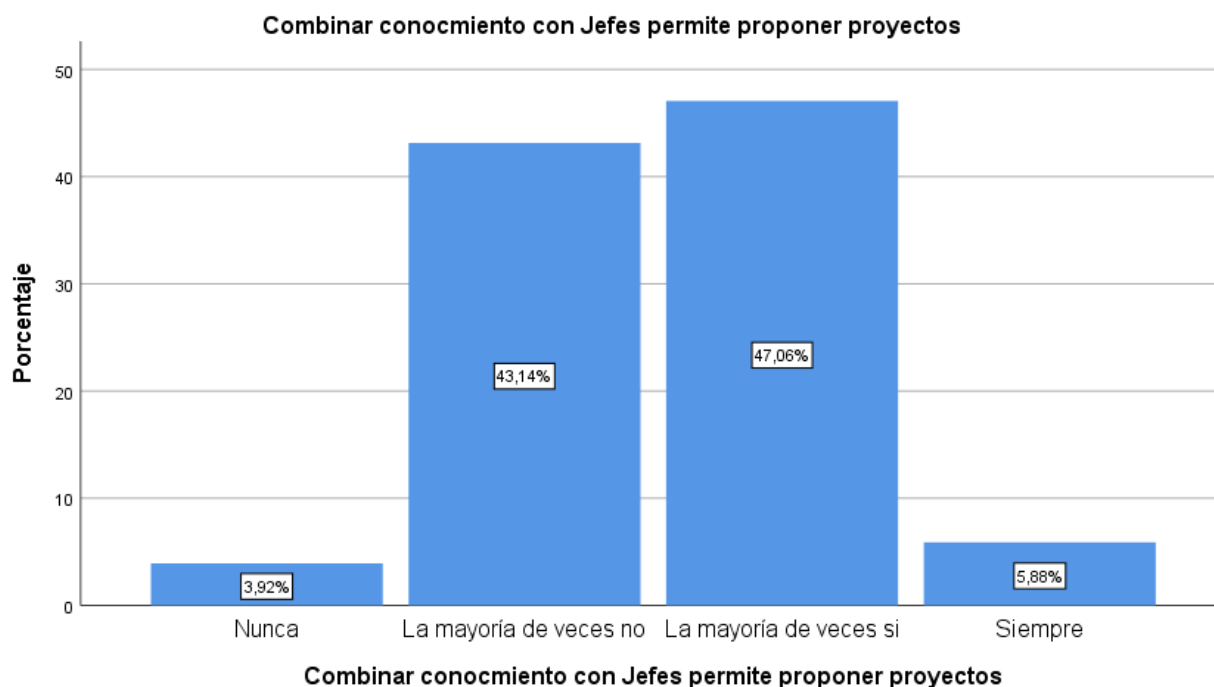
Los usuarios emplean metáforas/analogías para transmitir la idea de mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	43,1	43,1	43,1
	La mayoría de veces no	17	33,3	33,3	76,5
	La mayoría de veces si	11	21,6	21,6	98,0
	Siempre	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



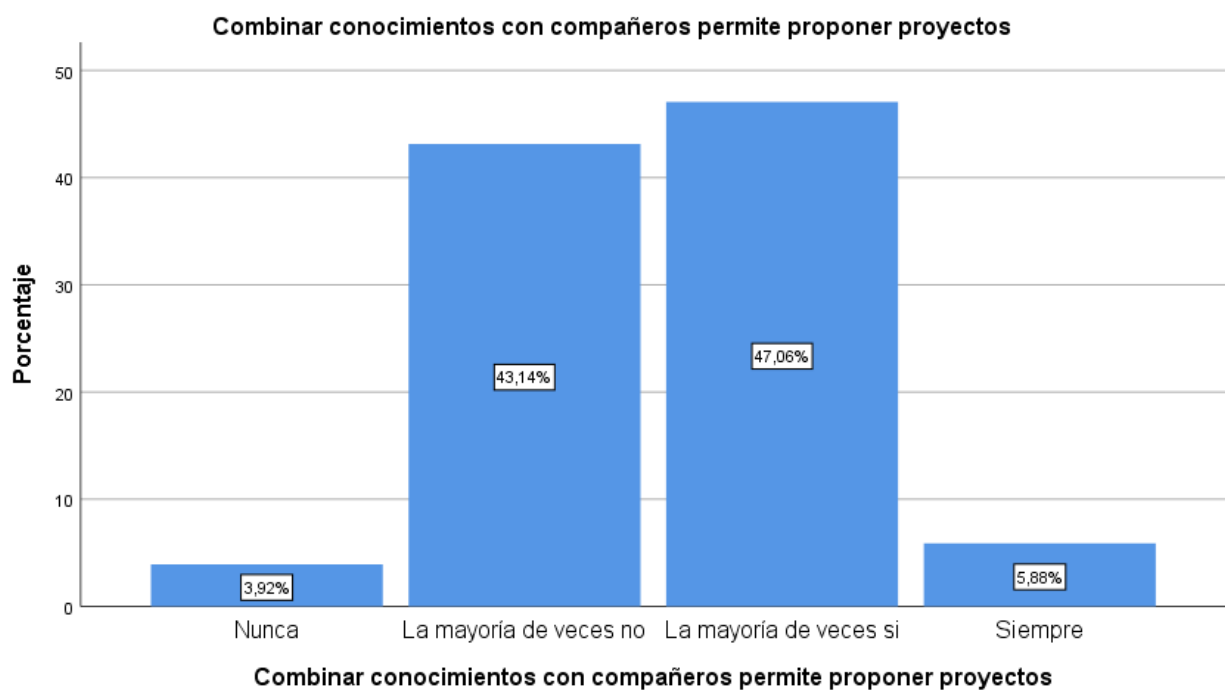
Combinar conocimiento con Jefes permite proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,9	3,9	3,9
	La mayoría de veces no	22	43,1	43,1	47,1
	La mayoría de veces si	24	47,1	47,1	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



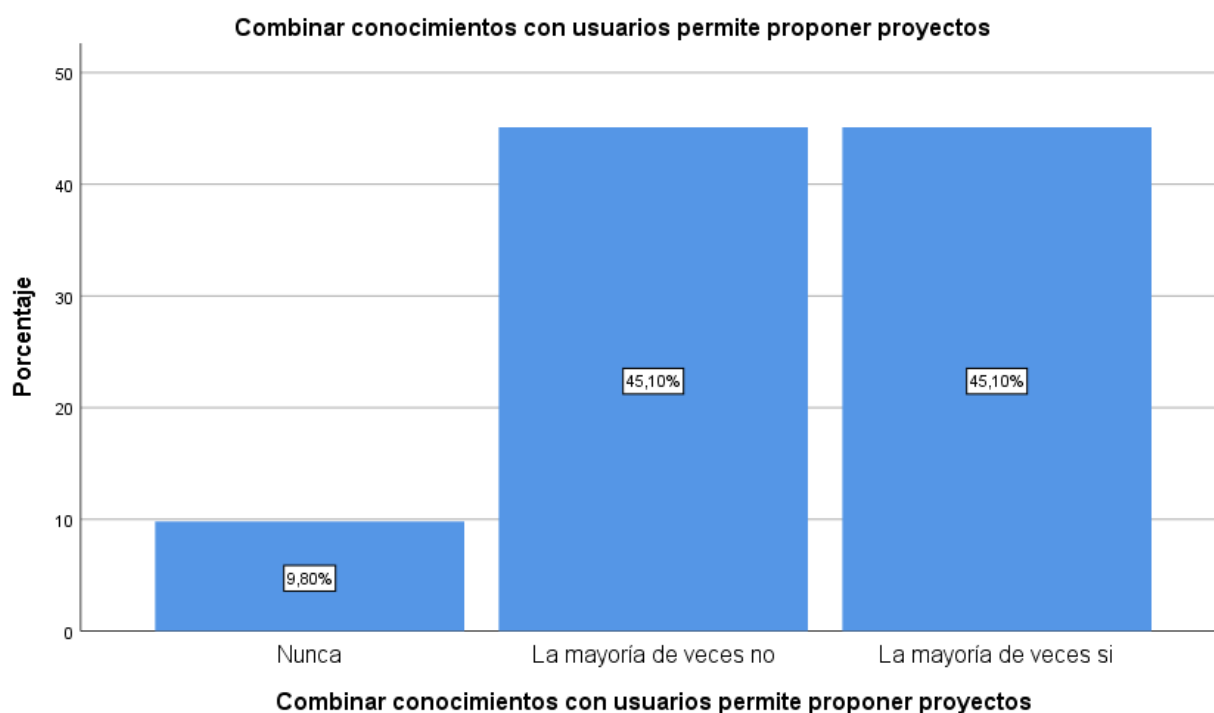
Combinar conocimientos con compañeros permite proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,9	3,9	3,9
	La mayoría de veces no	22	43,1	43,1	47,1
	La mayoría de veces si	24	47,1	47,1	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



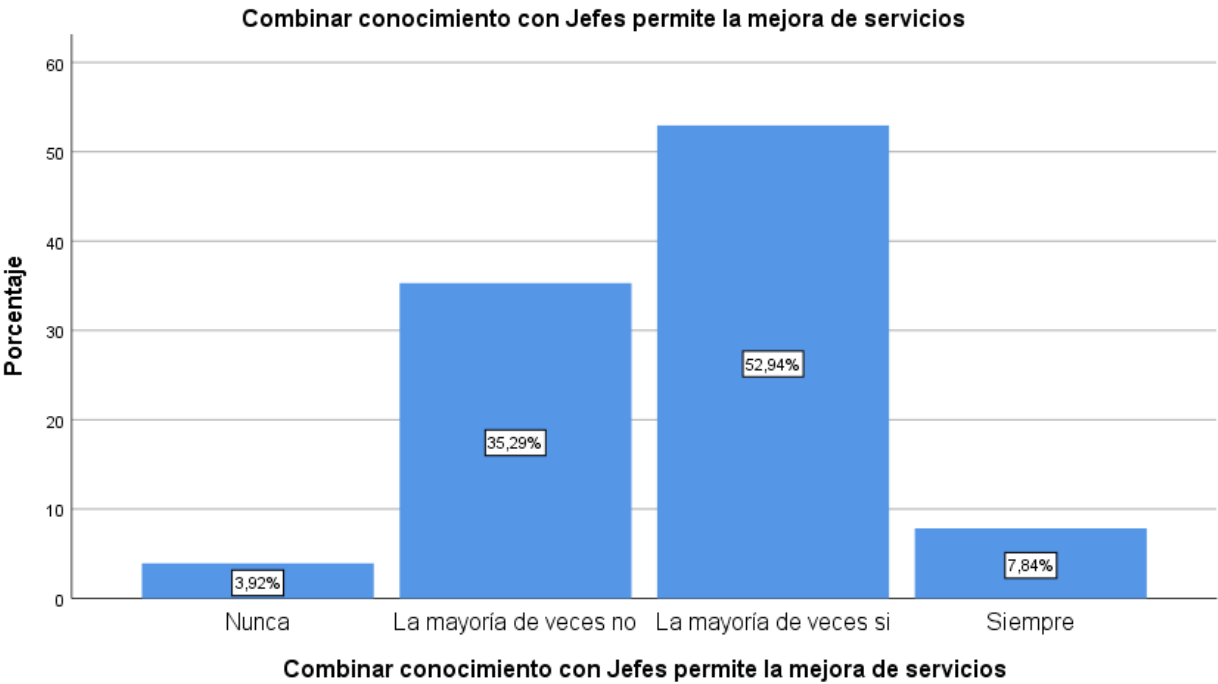
Combinar conocimientos con usuarios permite proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	9,8	9,8	9,8
	La mayoría de veces no	23	45,1	45,1	54,9
	La mayoría de veces si	23	45,1	45,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



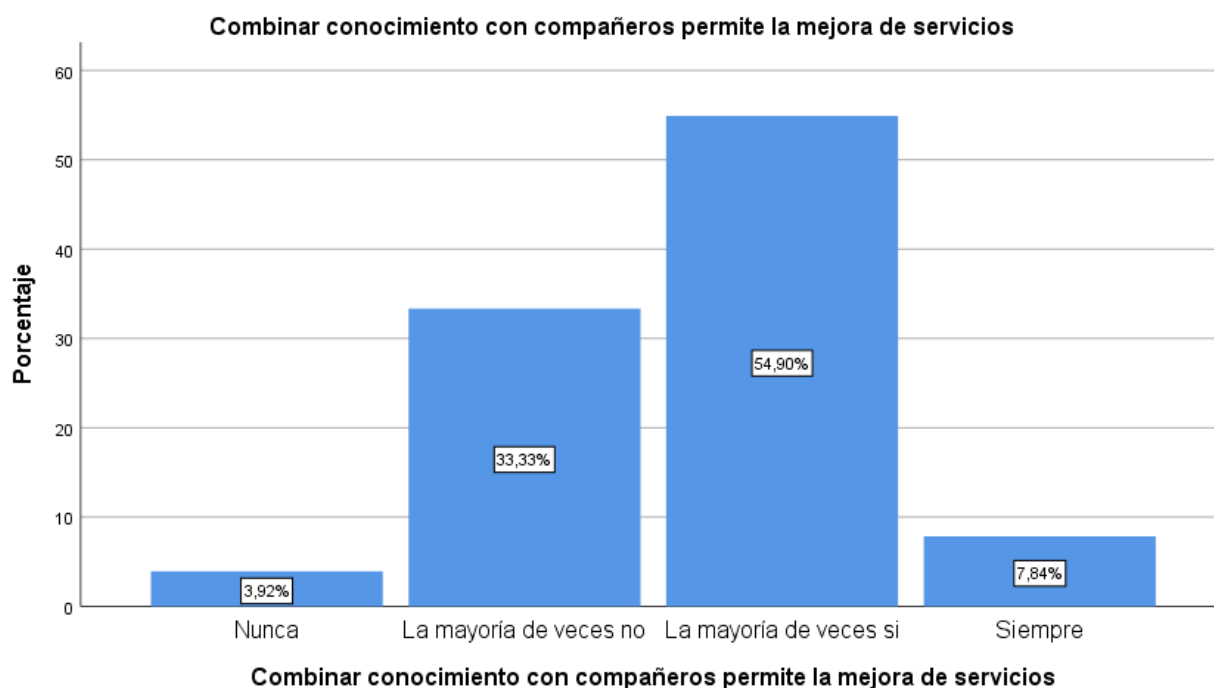
Combinar conocimiento con Jefes permite la mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,9	3,9	3,9
	La mayoría de veces no	18	35,3	35,3	39,2
	La mayoría de veces si	27	52,9	52,9	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



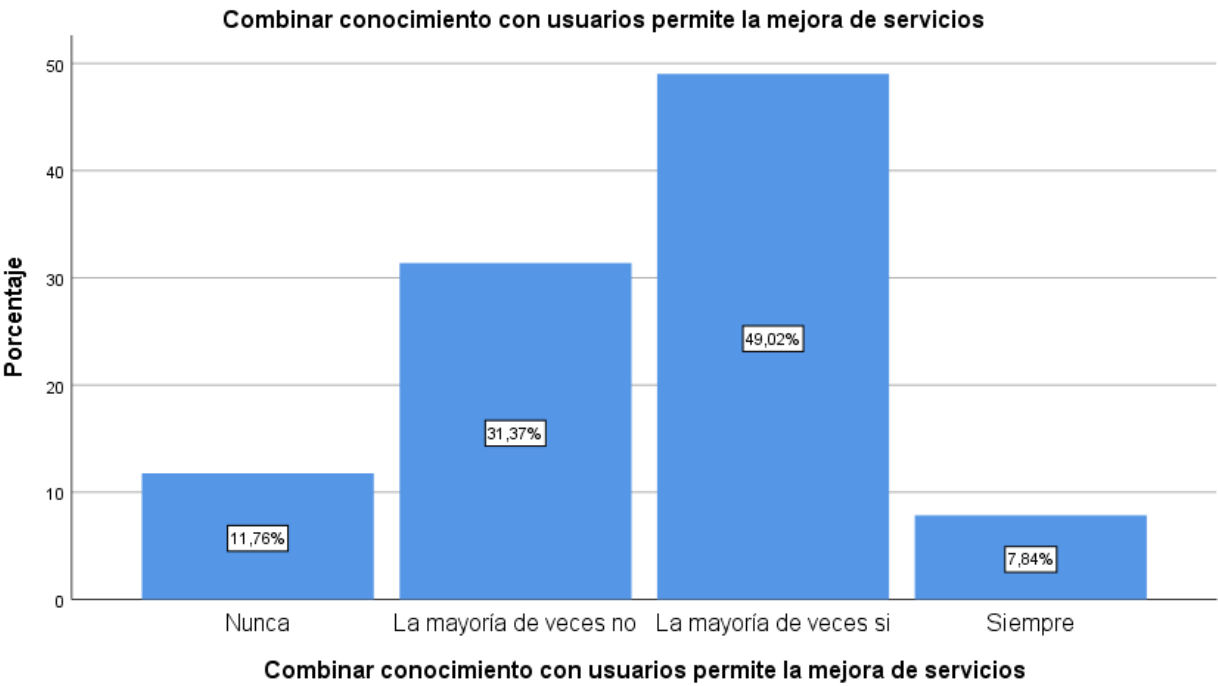
Combinar conocimiento con compañeros permite la mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,9	3,9	3,9
	La mayoría de veces no	17	33,3	33,3	37,3
	La mayoría de veces si	28	54,9	54,9	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Combinar conocimiento con usuarios permite la mejora de servicios

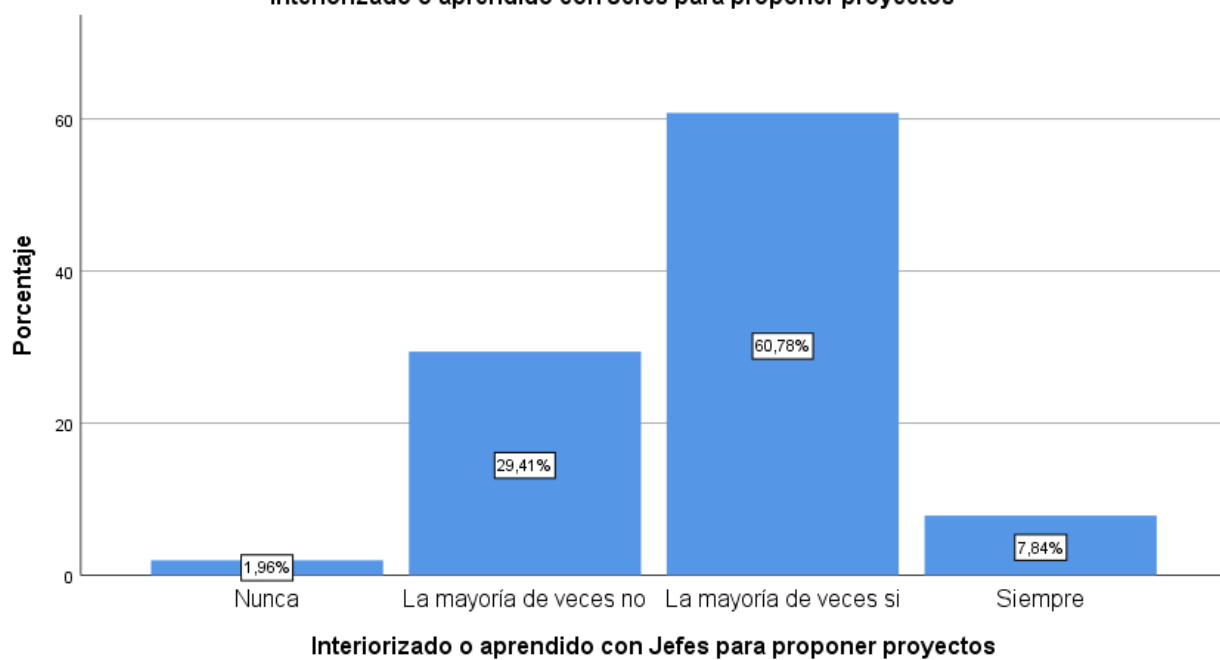
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	11,8	11,8	11,8
	La mayoría de veces no	16	31,4	31,4	43,1
	La mayoría de veces si	25	49,0	49,0	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Interiorizado o aprendido con Jefes para proponer proyectos

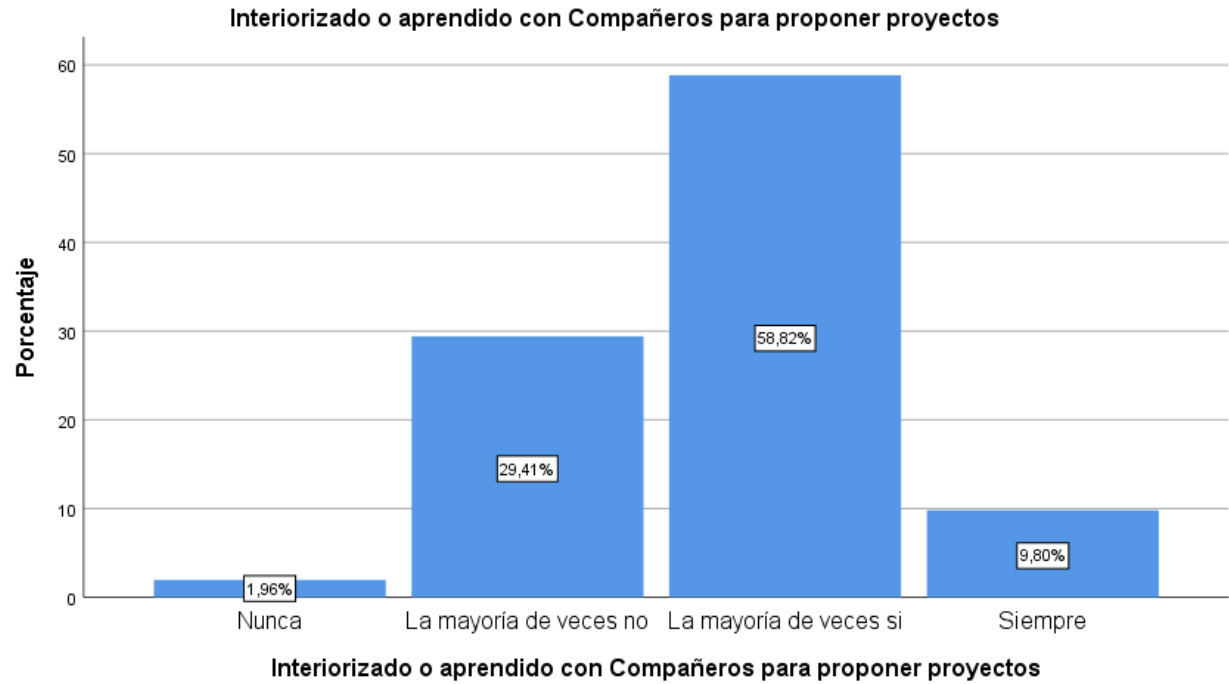
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	15	29,4	29,4	31,4
	La mayoría de veces si	31	60,8	60,8	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Interiorizado o aprendido con Jefes para proponer proyectos



Interiorizado o aprendido con Compañeros para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	15	29,4	29,4	31,4
	La mayoría de veces si	30	58,8	58,8	90,2
	Siempre	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



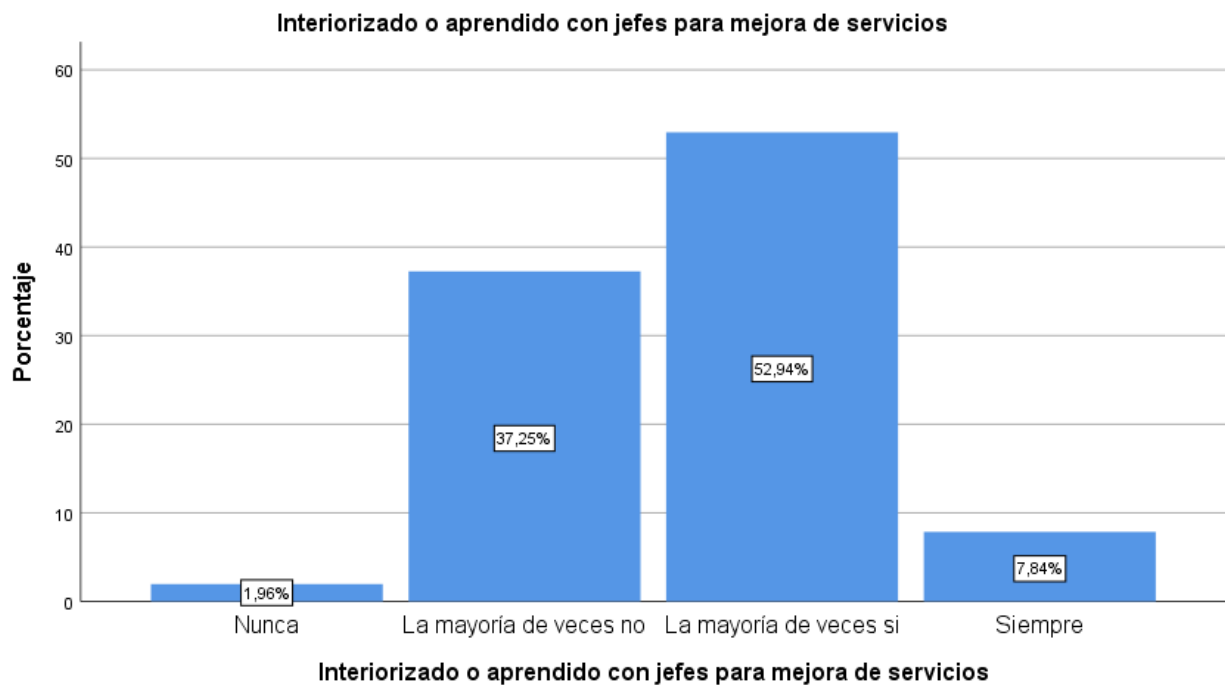
Interiorizado o aprendido con usuarios para proponer proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	9,8	9,8	9,8
	La mayoría de veces no	16	31,4	31,4	41,2
	La mayoría de veces si	26	51,0	51,0	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



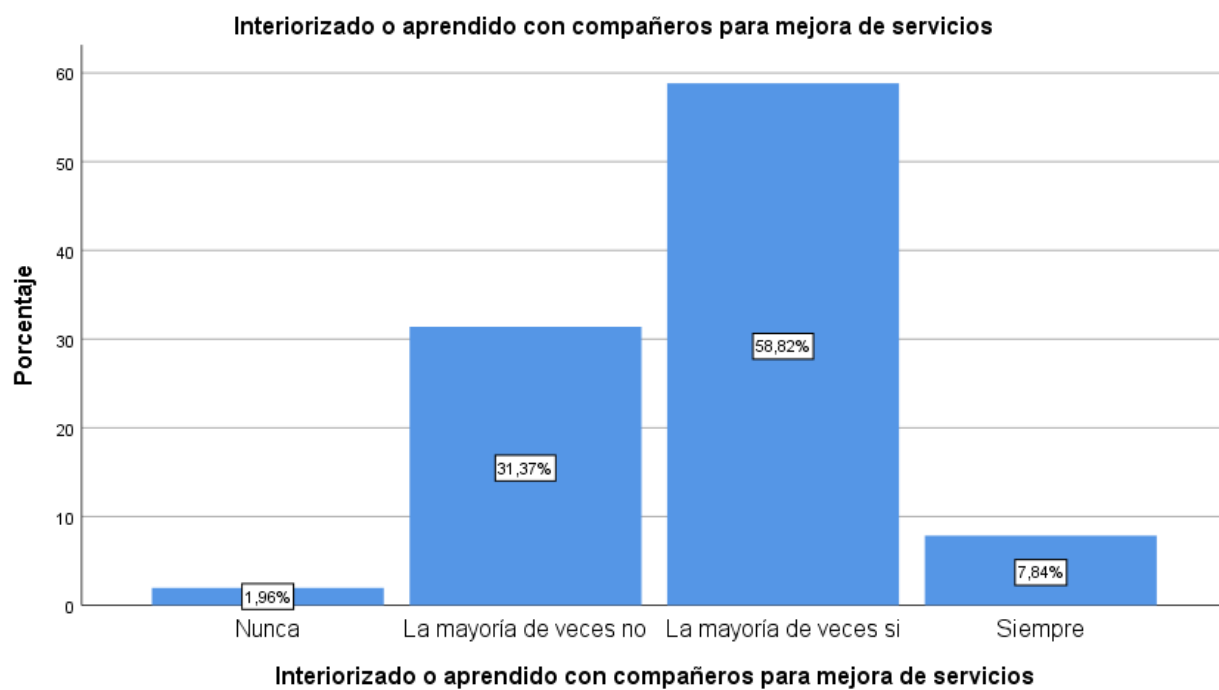
Interiorizado o aprendido con jefes para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	19	37,3	37,3	39,2
	La mayoría de veces si	27	52,9	52,9	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Interiorizado o aprendido con compañeros para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	La mayoría de veces no	16	31,4	31,4	33,3
	La mayoría de veces si	30	58,8	58,8	92,2
	Siempre	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



Interiorizado o aprendido con usuarios para mejora de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	7,8	7,8	7,8
	La mayoría de veces no	17	33,3	33,3	41,2
	La mayoría de veces si	27	52,9	52,9	94,1
	Siempre	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

